

MANAGING ORGANIZATIONS

# إدارة المنظمات

www.iqra.ahlamontada.com

منظور كلي

الدكتور  
ماجد عبد المهيدي مساعده

منتدى إقرأ الثقافي

للكتب ( كوردى - عربى - فارسى )

www.iqra.ahlamontada.com



لتحميل أنواع الكتب راجع: (مُنْتَدَى إِقْرَأَ الثَّقَافِي)

پراي دانلود کتابهای مختلف مراجعه: (منتدی اقرا الثقافی)

پۆدابه‌زاندنی چۆره‌ها کتێب: سه‌ردانی: (مُنْتَدَى إِقْرَأَ الثَّقَافِي)

[www.iqra.ahlamontada.com](http://www.iqra.ahlamontada.com)



[www.iqra.ahlamontada.com](http://www.iqra.ahlamontada.com)

للکتاب ( کوردی , عربی , فارسی )

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إدارة المنظمات

منظور كلي

MANAGING ORGANIZATIONS

رقم التصنيف : 352.3

المؤلف ومن هو في حكمه : ماجد عبدالمهدي مساعدة

عنوان الكتاب : إدارة المنظمات منظور كلي

رقم الايداع : 2012/7/2702

الواصفات : المنظمات/ الإدارة العامة

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

يتم إعداد بيانات الفهرسية والتصنيفية لأوعية من قبل دار المسيرة للنشر والتوزيع

#### حقوق الطبع محفوظة للناسر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناسر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data  
base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2013م - 1434هـ



#### عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5827059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: info@massira.jo . Website: www.massira.jo

# إدارة المنظمات

منظور كلي

MANAGING ORGANIZATIONS

الدكتور

ماجد عبد المهيدي مساعده

استاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال  
جامعة الزرقاء



## الفهرس

المقدمة .....	17
---------------	----

### الفصل الأول

#### مدخل عام في دراسة المنظمة

المقدمة .....	21
المفهوم والتعريف .....	22
أهمية المنظمات .....	24
خصائص المنظمات .....	26
أهداف المنظمات .....	26
دور المنظمة في بيئة الأعمال .....	27
أنواع المنظمات .....	28
وظائف منظمات الأعمال .....	31
مبررات دراسة المنظمات .....	36
التحديات التي تواجه منظمات الأعمال .....	38
أسئلة الفصل الأول .....	41
مصادر الفصل الأول .....	42

### الفصل الثاني

#### التطور التاريخي لنظرية المنظمة

المقدمة .....	47
---------------	----

49	أولاً: المدرسة الكلاسيكية .....
49	نظرية الإدارة العلمية .....
59	نظرية البيروقراطية .....
64	ثانياً: المدرسة السلوكية .....
64	نظرية العلاقات الإنسانية .....
67	نظرية سلم الحاجات لماسلو .....
68	نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريغر .....
69	نظرية الشخصية الناضجة لأرجرس .....
70	ثالثاً: المدارس الإدارية الحديثة .....
70	مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية) .....
71	مدرسة النظم الإدارية .....
72	المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة .....
73	الإدارة بالأهداف والنتائج .....
74	الإدارة اليابانية .....
75	نظرية (J) (الإدارة اليابانية) .....
76	النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية (Z) .....
79	أسئلة الفصل الثاني .....
80	مصادر الفصل الثاني .....

### الفصل الثالث

#### الأهداف والغايات التنظيمية

85	المقدمة .....
86	مفهوم الغايات والأهداف التنظيمية للمنظمة .....

87	أهمية الغايات والأهداف التنظيمية
88	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف للمنظمة
91	أنواع الأهداف التنظيمية
92	فوائد الأهداف التنظيمية
93	خصائص الأهداف التنظيمية
96	أسئلة الفصل الثالث
97	مصادر الفصل الثالث

## الفصل الرابع

### الإدارة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي للمنظمة

101	المقدمة
102	مفهوم الإدارة الإستراتيجية
104	فوائد الإدارة الإستراتيجية
106	مستويات الإدارة الإستراتيجية
109	التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
111	التوجه الإستراتيجي للمنظمة
111	ماهية رسالة المنظمة
113	الرسالة والرؤية الإستراتيجية
114	مكونات وأبعاد رسالة المنظمة
116	أسلوب إعداد رسالة المنظمة
119	خصائص الرسالة المؤثرة وفوائدها
120	صياغة رسالة المنظمة
123	تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية



125	..... أسئلة الفصل الرابع
126	..... مصادر الفصل الرابع

## الفصل الخامس

### إدارة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

131	..... مقدمة
132	..... مفهوم البيئة والتحليل البيئي
134	..... البيئة الخارجية للمنظمة
134	..... أولاً: مفهوم البيئة الخارجية
135	..... ثانياً: مستويات البيئة الخارجية
135	..... البيئة الخارجية العامة (الكلية)
138	..... البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة)
138	..... ثالثاً: طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية
142	..... رابعاً: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة
143	..... البيئة الداخلية للمنظمة
144	..... أولاً: مفهوم البيئة الداخلية
145	..... ثانياً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
148	..... البدائل الإستراتيجية
149	..... أولاً: ماهية البدائل الإستراتيجية
149	..... ثانياً: أنواع البدائل الإستراتيجية
163	..... أسئلة الفصل الخامس
164	..... مصادر الفصل الخامس

## الفصل السادس الهيكل التنظيمي

169	المقدمة.....
170	مفهوم الهيكل التنظيمي.....
172	العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي.....
174	أنواع الهياكل التنظيمية.....
176	أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.....
177	نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي.....
185	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي.....
186	أسس تقسيم الهياكل التنظيمية.....
192	سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب).....
193	أبعاد الهيكل التنظيمي.....
199	أسئلة الفصل السادس.....
200	مصادر الفصل السادس.....

## الفصل السابع حجم المنظمة، وعمرها، ودورة حياتها

205	المقدمة.....
206	مفهوم حجم المنظمة.....
208	أسباب توسع ونمو حجم المنظمات.....
209	الظروف المساعدة على النمو والتوسع.....
210	علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية.....
212	الحجم والمكون الإداري.....

213	أيهما أفضل حجم المنظمة الكبير أم الصغير؟
215	عمر المنظمة
216	دورة حياة المنظمة
217	مراحل دورة حياة المنظمة
220	تدهور (المحدر) المنظمات
223	التغيرات الهيكلية في مراحل دورة حياة المنظمة
226	أسئلة الفصل السابع
227	مصادر الفصل السابع

## الفصل الثامن

### إدارة التكنولوجيا في المنظمات

231	المقدمة
232	مفهوم التكنولوجيا
234	مراحل تطور التكنولوجيا
235	أصناف التكنولوجيا
237	مجالات التكنولوجيا
238	مكونات التكنولوجيا في المنظمة
239	الأهمية والدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة
241	إدارة التكنولوجيا في المنظمات
244	صياغة إستراتيجية التكنولوجيا
244	أولاً: الترابط بين التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال
246	ثانياً: خطوات صياغة إستراتيجية التكنولوجيا
248	ثالثاً: تنفيذ إستراتيجية التكنولوجيا

249	..... علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي
251	..... أسئلة الفصل الثامن
252	..... مصادر الفصل الثامن

## الفصل التاسع

### إدارة المعلومات في المنظمات

257	..... مقدمة
258	..... مفهوم المعلومات
260	..... أهمية المعلومات للمنظمات
261	..... خصائص المعلومات القيمة
264	..... أنواع المعلومات في المنظمة
265	..... دورة المعلومات في المنظمة
268	..... نظم المعلومات في المنظمة وأنواعها
271	..... فاعلية نظام المعلومات
271	..... مجتمع المعلومات
273	..... سمات مجتمع المعلومات
275	..... معايير مجتمع المعلومات
276	..... ثورة المعلومات
278	..... أسئلة الفصل التاسع
279	..... مصادر الفصل التاسع

## الفصل العاشر

### إدارة الصراع التنظيمي

283	..... المقدمة
-----	---------------

284	..... مفهوم القوة
285	..... مفهوم السياسة
287	..... مفهوم الصراع التنظيمي
289	..... خصائص الصراع التنظيمي
290	..... أنواع الصراع التنظيمي
295	..... أسباب الصراع التنظيمي
296	..... مراحل الصراع التنظيمي
297	..... آثار الصراع التنظيمي
300	..... إدارة الصراع التنظيمي
301	..... أساليب إدارة الصراع التنظيمي
308	..... أسئلة الفصل العاشر
309	..... مصادر الفصل العاشر

## الفصل الحادي عشر

### إدارة ثقافة المنظمة

313	..... المقدمة
314	..... مفهوم ثقافة المنظمة
316	..... أهمية ثقافة المنظمة
317	..... خصائص ثقافة المنظمة
320	..... وظيفة ثقافة المنظمة
321	..... أنواع ثقافة المنظمة
323	..... أبعاد ثقافة المنظمة
325	..... عناصر نسيج ثقافة المنظمة

327	تكوين ثقافة المنظمة
329	إدارة المنظمة الموجهة بالقيم
330	تغير ثقافة المنظمة
331	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
334	أسئلة الفصل الحادي عشر
335	مصادر الفصل الحادي عشر

## الفصل الثاني عشر

### إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

339	مقدمة
340	مفهوم التغيير التنظيمي
343	دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته
346	عملية (مراحل) التغيير التنظيمي
349	إدارة عملية التغيير التنظيمي
352	معوقات التغيير التنظيمي
353	أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
355	فوائد مقاومة التغيير التنظيمي
356	التطوير التنظيمي
356	مفهوم التطوير التنظيمي
358	خصائص التطوير التنظيمي
359	أهداف التطوير التنظيمي
361	مراحل التطوير التنظيمي
361	الصحة التنظيمية

363	..... نجاح التطوير التنظيمي
365	..... أسئلة الفصل الثاني عشر
366	..... مصادر الفصل الثاني عشر

## الفصل الثالث عشر إدارة الإبداع التنظيمي

371	..... المقدمة
372	..... مفهوم الإبداع
375	..... حاجة المنظمات للإبداع
376	..... خصائص الإبداع
378	..... أنواع الإبداع
378	..... عناصر الإبداع
379	..... مستويات الإبداع
382	..... مبادئ أساسية للإبداع
383	..... مراحل وخطوات عملية الإبداع
384	..... العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات
386	..... إستراتيجية الإبداع التنظيمي
387	..... معوقات الإبداع التنظيمي
391	..... أسئلة الفصل الثالث عشر
392	..... مصادر الفصل الثالث عشر

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.	27
(1-3)	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة.	89
(2-3)	خصائص الأهداف التنظيمية.	95
(1-4)	مستويات الإستراتيجية.	109
(2-4)	رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة.	112
(1-5)	متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.	133
(2-5)	أغموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية.	143
(1-6)	خط السلطة التنفيذية / الهيكل التنظيمي التنفيذي.	178
(2-6)	خط السلطة الوظيفية / الهيكل التنظيمي الوظيفي.	179
(3-6)	التنظيم التنفيذي الاستشاري / خط السلطة الاستشارية.	180
(4-6)	المصفوفة التنظيمية.	181
(5-6)	التنظيم الشبكي.	184
(6-6)	التقسيم الوظيفي.	187
(7-6)	التقسيم تبعاً لنوع السلعة أو الخدمة.	188
(8-6)	التقسيم تبعاً لمراحل العمل.	188
(9-6)	التقسيم تبعاً لفئات المستهلكين.	189
(10-6)	التقسيم تبعاً للمناطق الجغرافية.	190
(11-6)	التقسيم على أساس وقت العمل.	191
(12-6)	التقسيم المركب.	192
(1-8)	مراحل تكامل وظائف إدارة التكنولوجيا.	243
(1-11)	أهمية ثقافة المنظمة.	317
(1-12)	مراحل التغيير التنظيمي.	347



## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد، النبي العربي وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبفضل من الله سبحانه وتعالى أقدم كتابي هذا إدارة المنظمات لقارئنا العربي الكريم طالباً، أو باحثاً، أو ممارساً، والأمل كله يحدوني في أن يكون العون الواضح في دراسة وتحليل المنظمات وكيفية عملها.

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، وهي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وتأخذ دراستها مداخل وتوجهات متعددة بسبب اختلاف التحديات نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرون خاصة في الحقبة الأخيرة منه وامتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي، وتتمثل الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها.

ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق نتائج أعمال مميزة عن منافسيها من خلال استخدامها لعمليات أساسية يكون لها الدور الريادي في استثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة المتاحة والمتوقعة، وكذلك الوعي بما احتوته مداخل وتوجهات دراسة المنظمة من نماذج فكرية تتضمن أهم النظريات والمبادئ والمفاهيم والممارسات الحديثة التي تساعد على فهم دينامية المنظمات وعملها وإدارتها من منظور كلي متكامل.

ولهذا فقد جاء هذا الكتاب في ثلاثة عشر فصلاً لإلقاء الضوء على كثير من الموضوعات المعاصرة التي تساعد المهتمين في إدارة المنظمات، وقد تناول الفصل الأول منظمات الأعمال من حيث الأهمية، والخصائص، والأهداف، والأنواع، والوظائف، ومبررات دراستها والتحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثاني فقد تناول تطور الفكر التنظيمي وأهم مدارس ونظريات التنظيم الكلاسيكية، والسلوكية، والحديثة، وناقش الفصل الثالث الغايات والأهداف التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وفوائدها، وخصائصها، وتصدى الفصل الرابع للحديث عن البيئة الخارجية، والبيئة الخارجية الخاصة، والبيئة الداخلية، وماهية وأنواع البدائل الاستراتيجية، أما الفصل الخامس فقد تناول الإدارة الاستراتيجية للمنظمة من حيث مفهومها وفوائدها، ومستوياتها والتحديات التي تواجهها والتوجه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، وناقش الفصل السادس الهيكل التنظيمي من حيث المفهوم والتصميم، والأنواع والنماذج، والصفات، وأسس تقسيم الهياكل التنظيمية وأبعادها، أما الفصل السابع تناول حجم المنظمة وعلاقته بالأبعاد التنظيمية وعمرها ودورة حياتها، وتصدى الفصل الثامن إلى إدارة التكنولوجيا في المنظمات من حيث: المفهوم، والمراحل، والأصناف، والمكونات، وصياغة إستراتيجية التكنولوجيا وتنفيذها، وتناول الفصل التاسع إدارة المعلومات من حيث: المفهوم، والأهمية، والخصائص، والأنواع، ونظم المعلومات وأنواعها، وسمات مجتمع المعلومات، بينما تصدى الفصل العاشر لمفهوم (الصراع التنظيمي، والقوة، والسياسة)، وخصائص وأنواع وأسباب ومراحل الصراع التنظيمي، وأساليب إدارته، وأما الفصل الحادي عشر فتناول ثقافة المنظمة من حيث: المفهوم، والأهمية، والخصائص، والأنواع، والعناصر، والمستويات، والتكوين، وتأثير الثقافة على المنظمة، وتصدى الفصل الثاني عشر لمفهوم التطوير التنظيمي ومبرراته ومعوقاته وأساليب التغلب على مقاومة التغيير، وخصائص التطوير التنظيمي وأساليب لمجابهة، وأخيراً فقد تصدى الفصل الثالث عشر لإدارة الإبداع التنظيمي من حيث: المفهوم، والخصائص، والأنواع، والعناصر، والمستويات، وما هي العلامات والإستراتيجيات الدالة على الإبداع ومعوقاته.

ومهما كانت الجهود المبذولة في إعداد هذا الكتاب فهي لن تكون جهوداً كاملة، فليس الكمال من صفات البشر، وإنما الكمال لله وحده، نسأله سبحانه وتعالى أن يمكننا من استمرار العطاء خدمة للجميع، إنه نعم المولى ونعم النصير، والحمد لله رب العالمين.

والله الموفق

المؤلف

## مدخل عام في دراسة المنظمة

مستند إقرأ الثقافي

للكتب ( كوردس - عربي - فارسي )

[www.iqra.ahlamontada.com](http://www.iqra.ahlamontada.com)

المقدمة

المفهوم والتعريف

أهمية المنظمات

خصائص المنظمات

أهداف المنظمات

دور المنظمة في بيئة الأعمال

أنواع المنظمات

وظائف منظمات الأعمال

مبررات دراسة المنظمات

التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

أسئلة الفصل الأول

مصادر الفصل الأول

## الفصل الأول

### مدخل عام في دراسة المنظمة

#### (A General Introduction to the Study of Organization)

##### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. فهم ماهية المنظمة.
2. تقدير أهمية المنظمات في حياتنا.
3. معرفة خصائص المنظمات.
4. توضيح أهداف المنظمات.
5. معرفة دور المنظمة في بيئة الأعمال.
6. فهم أنواع ووظائف منظمات الأعمال.
7. توضيح أسباب ومبررات دراسة منظمات الأعمال.
8. معرفة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

مستند إقرأ الثقافي

للكتب ( كوردى - عربي - فارسي )

www.iqra.ahlamontada.com

#### المقدمة (Introduction)

نحن بوصفنا بشراً نعيش دائماً في مجاميع منتظمة هي الأسر، التي تعتبر واحدة من المجاميع الأولية التي كانت مهامها لا تتعدى جمع الغذاء، والدفاع عن المجموعة، هذا النشاط الاجتماعي البدائي مكن الأفراد من تجميع الكفاءات والجهود لأداء مهام أكبر ولتحقيق أهداف أوسع كالبناء وحماية المجتمع والتخصص في أداء الأعمال من خلال قابلياتهم لأداء مهام محددة بدلاً من التشتت في أداء هذه الأعمال، وبذلك برز التخصص المجتمعي الذي قاد إلى نشوء المنظمات، ذلك لأن فعاليات المجاميع تتطلب التنسيق

والتوجيه، ولتحقيق ذلك ولغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، تم وضع بعض النظم والعلاقات الهيكلية التي تعني بالفعل تشكيل منظمي متكامل سمي المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن المنظمات هي تنظيم اجتماعي يعتمد أساس التعاون، صمم لتسهيل أداء الأفراد وموجه نحو تحقيق الأهداف.

فالمنظمات بدأت عندما وحد الأفراد جهودهم لتحقيق غرض محدد، وقد قامت المنظمات على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، وبذلك فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإلحجاز هدف محدد. وبسبب ذلك فالمنظمات هي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها الحصول على أشياء لإشباع الحاجات.

وفي عصرنا الحاضر، تلعب المنظمات دوراً قيادياً في عالمنا المتحضر، فوجودها يؤثر بشكل مباشر في كل مفاصل حياتنا لأنها تحيط بنا بسبب تواجدها النوعي لكونها تضم المصانع، المكاتب، المستشفيات، السجون، الكنائس، المدارس، الجيوش، الجرائد، المؤسسات الصحية، المؤسسات الطوعية، النقابات، الاتحادات، المؤسسات العامة، الجمعيات، والجامعات، .... الخ. فهذه المنظمات وغيرها تؤثر بشكل مباشر في حياتنا ووجودنا واستمرارنا لأنها تمارس تأثيراً ضخماً علينا سواء كان ذلك باختيارنا أو بالضرورة فنحن نحصل على جزء كبير من ثقافتنا ومادتنا ومتطلباتنا من خلال المنظمات.

### المفهوم والتعريف (Concept and Definition)

لقد استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على جانب كبير من المعرفة البشرية، حيث اختصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية بوصفها حقلاً علمياً متخصصاً يكشف عناصرها ويحدد مكوناتها ومتغيراتها، فقد حقق ذلك الحقل تراكمًا لا بأس به عن طريق الاستفادة من مختلف العلوم بشكل عام ومن جديد سمي علم المنظمة.

إذن فالمنظمات حقيقة واقعة ويتعامل معها الإنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا التعامل يكون ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة والإنسان.

وهنا لابد من التعرض للتعريفات العديدة للمنظمة، حيث يقول (الهوري، 2002) بأن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة غابة، وبالعودة للقواميس نجد أن الفعل (ينظم) ومصدره نظم يعني الترتيب والتنسيق ويشير قاموس أكسفورد إلى أن التنظيم (Organizing) يعني العضوية أو إعطاء الشيء هيكلاً عضوياً وجعله ذا بنية حية، وبذلك يعني مصدر الفعل التنظيم (Organization) الهيئة أو المنظمة أو النظام.

ولا تختلف المعاجم العربية مثل المورد والمنهل في إعطائها المعاني لمفهوم التنظيم فهي تُعرِّبه فعلاً ينظم، كما تعربه مصدراً للتنظيم، وفي هذا الصدد فقد تعددت تعريفات المنظمة تبعاً للمدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة منظمات الأعمال بصورة عامة، أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ.

فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من يتعامل معها على أنها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية... الخ. ومع هذا يتصور المنظمة أنها: 'المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي، ويظهر أنهم راغبون في التعامل معها بوصفها بناءً اجتماعياً منظماً'، (السالم، 2002).

فالمنظمة في واقع الأمر ما هي إلا (تجمع بشري يعمل متضامناً تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقاً لدور كل واحد من هذا التجمع، ووفقاً للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم)، (Mechael, 1988)، وتُعرف المنظمة أيضاً بأنها: (مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً)، (كشك، 1997).

ويعرف شستر برنارد (Chaster Barnard) المنظمة بأنها: 'نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري'، (William, 1980)، أما ستيفن روبنس (Stephan Robins) فكانت وجهة نظره بأن المنظمة: 'كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة'، (Stephan, 1990).

وقد عُرِّفت المنظمة أيضاً بأنها: "مجموعة من الناس، الذين ينسقون نشاطاتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ الأهداف عامة كانت أم خاصة"، (علي، 2000). أما من حيث وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عُرِّفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها: "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل، وتجميعه، وتعيين المسؤوليات والسلطات، وتأسيس العلاقات"، وعرفت المدرسة السلوكية بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أما مدرسة النظم فعرفت بأنها: "نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة"، (الدهان، 1992).

ومن أجل إطلاق مصطلح المنظمة على أي مجموعة ينبغي توافر عدد من المتطلبات أهمها: (علي، 2000).

1. توفر الحد الأدنى بشخصين يعدان نفسيهما أعضاء مكونين لهذه المجموعة.
2. توفر الحد الأدنى بهدف واحد يتخذ كهدف عام لأفراد هذه المجموعة جميعهم.
3. وجود تعاون بين أعضاء المنظمة للعمل معاً، من أجل تحقيق غاياتهم وأهدافهم المنشودة.

وخلاصة المفهوم والتعريف: إن إدارة المنظمة هي التي تسهم في تسهيل دراسة المنظمة ككل، وهي بمثابة علم اجتماع للمنظمة أي تركز على النظام الاجتماعي، وتمثل الإطار الفكري الذي تتم في داخله عمليات الإدارة والبحث والتطوير الهادفة إلى تمكين المنظمات القائمة وتوجيه المنظمات الجديدة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة وضمان سير أعمالها.

### أهمية المنظمات (Importance of Organizations)

المنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية، فالمنظمات هي التي توفر الظروف والأجواء والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها، وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها.

والمنظمات هي القواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه، والمنظمات باقية ودائمة لأنها وحدات فاعلة ونشطة تحرك وتنظم وتدير الحياة بمختلف أشكالها وأطرها وأنماطها، وتعود أهمية المنظمات إلى أسباب رئيسة يمكن إجمالها بالآتي: (عقيلي، 2000).

1. هي الحجر الأساس في المدينة الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع باعتبار أن المنظمات هي الوحدات القاعدية في بناء الحضارة العصرية وتقدمها.
2. تلك الوحدات التطويرية الأساسية في إثراء وتقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية بشكل واسع ومتطور.
3. القائدة لعمليات التغيير والرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
4. تمثل وحدات ومراكز صنع واتخاذ القرارات المستقبلية والتطويرية وتحديد أنماط واتجاهات الحياة القادمة.
5. تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحضر، الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع، ... الخ.
6. لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع كونها ذات سلطة تأثيرية فاعلة وقوية في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات.
7. هي الأداة والوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والفردية بمختلف صنوفها ومجالاتها.
8. تمتلك تأثيراً، واسعاً، في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.
9. الوسائط التي من خلالها يمارس الأفراد أعمالهم في المجتمع ذلك لأنها توفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.



10. تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات، لذا فهي تتحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في مآلات ومجاهل المستقبل، بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.

### خصائص المنظمات (Characteristics of Organizations)

على ضوء التعريفات السابقة للمنظمة والعناصر المكونة لها يتبين أن هناك خصائص تمتاز بها المنظمة، وهي: (علي، 2000).

1. الأهلية: أي شكلية وإجراءات التأسيس القانونية، أي يجب ألا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
2. النظام الداخلي: هو هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، متضمنة المعلومات كافة التي توضح هوية المنظمة.
3. القيادة: هي السلطة الرئاسية أو القيادة الإدارية للتجمع البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف المبتغاة.
4. التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
5. خدمة المجتمع: مسؤولية اجتماعية تحملها الإدارة، لأنه من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
6. الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تُكوّن المنظمة، وتُسلسل السلطة، وخطوط الاتصال... الخ.

### أهداف المنظمات (Organization's Objectives)

للمنظمات بصورة عامة أربعة أهداف رئيسة، هي: (السالم، 2000).

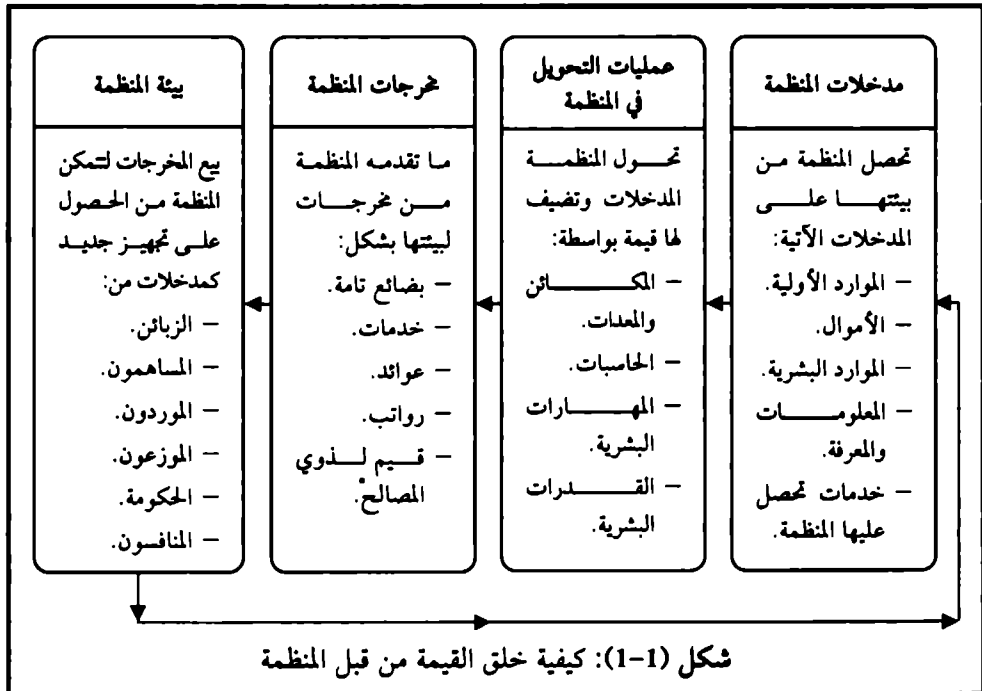
1. الكفاية في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.
2. تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.
3. الاهتمام بالمجتمع وضمان استمراره وبقائه.

4. تحقيق إشباع حاجات ورغبات العاملين، ومن ضمنها:
  - أ. الاستقرار الوظيفي للفرد العامل.
  - ب. الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.
  - ج. الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.
  - د. الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

### دور المنظمة في بيئة الأعمال

#### (Organization's Role in the Business Environment)

يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال (الخفاجي والغالي، 2009)، ويوضح الشكل (1-1) كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.



المصدر: الخفاجي، نعمة عباس والغالي، طاهر محسن، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

## أنواع المنظمات (Types of Organizations)

تباين المنظمات وفقاً للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة، وبشكل الأنشطة التي تؤديها، ونوع الخدمات التي تقدمها، وعليه فإن أنواع المنظمات تتمايز وفقاً للأشكال القانونية الآتية: (عقيلي، 1997).

1. المنظمات الفردية (الخاصة) (Private Organizations): يقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك، وعليه فهو المسؤول عن توفير رأس المال اللازم، وهو المسؤول الوحيد أمام القانون، إذا حدثت المخالفات أو مخالفات سلبية، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، ويتصف هذا النوع من المنظمات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه.

2. المنظمات العامة (Public Organizations): تعود ملكية هذه المنظمات إلى الدولة فقط، التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد نوع إنتاجها أو الخدمة التي سوف تقدم للمجتمع بما ينسجم مع سياستها العامة. وهنالك بعض المنظمات المشتركة بين المنظمات الحكومية والقطاع الخاص يطلق على هذه الشراكة بالقطاع المختلط.

3. المنظمات التعاونية (Cooperative Organizations): وهي شكل من أشكال التعاون الذي ينشأ بين عدد من الأفراد المساهمين في رأس المال الذي يكون مقسماً إلى حصص متساوية، ويطلق على المشروع تسمية (الجمعية التعاونية)، والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح بالضرورة، وإنما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم بأقل الأسعار.

4. الشركات المساهمة (Joint Stock Companies): وتنقسم إلى شكلين قانونيين هما:

أولاً: شركات الأشخاص (Individual Companies): تعود الملكية في هذه الشركات إلى شخصين فأكثر، وتتميز بسهولة تأسيسها وتتخذ الأشكال التالية:

أ. شركات التضامن (Partnerships): حيث يكون المالكون متضامنين في إدارة الشركة، والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، والتي لا تقتصر على رأسمال الشركة فقط، وإنما تشمل الممتلكات الخاصة أيضاً، وبالتالي تكون الثقة في التعامل عالية جداً.

ب. شركات التوصية البسيطة (Limited Partnerships): تنقسم الملكية في هذا النوع من الشركات إلى:

1. ملكية تتكون من شخص فأكثر متضامنين وينطبق عليهم ما ينطبق على الشركاء في شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون.
2. ملكية تتكون من شخص فأكثر تقتصر مسؤولياتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس المال، ويطلق عليهم الشركاء الموصون، ولكن ليس لهم حق في إدارة الشركة، بل إن الإدارة من حق الملاك المتضامنين.

ج. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (Limited Liability Companies): تعود ملكية هذه الشركات إلى شخصين فأكثر، ويكون هنالك حد أقصى لعدد من الشركاء يحدده القانون وهو يختلف من بلد لآخر.

كما يحدد القانون الحد الأدنى لرأس المال الذي يكون مقسماً إلى حصص متساوية وتكون الحصص قابلة للتداول بين الشركاء الذين تقتصر مسؤولياتهم المالية على حصصهم في رأس المال فقط.

د. شركات المحاصة (Joint ventures): تعود ملكيتها إلى شريكين فأكثر، وتنفرد هذه الشركة بإعفائها من إجراءات التسجيل والترخيص، وعدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية التي يضيفها المشرع. ويتولى إدارة هذه الشركة الشريك الظاهر، أما الشركاء الآخرون فهم غير ظاهرين لمن يتعامل مع الشركة، (علي وآخرون، 1999).

ثانياً: شركات الأموال (Capital Companies): تقسم المنظمات تبعاً لهذه القاعدة إلى نوعين: (عباس وآخرون، 2001).

أ. الشركة المساهمة العامة (Public Shareholding Company):

وينقسم رأس المال إلى حصص متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتدعى بالأسهم وغالباً ما تكون الحصة (دينار أردني واحد) ويسمى السهم كذلك حصة، وسهم الشركة قابل للتداول، أي يمكن بيعه وشراؤه في السوق المالي بدون الرجوع إلى المساهمين، ويكون للشركة اسم تجاري لا يظهر معه أسماء الشركاء أو المساهمين، وتتمتع الشركة بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين وبالتالي ذمتها المالية مستقلة عن ذمة المساهمين المالية. وللشركة المساهمة جمعية عمومية تضم المساهمين جميعهم وتقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وتقوم هذه الجمعية بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولاً عن إدارتها، والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديراً عاماً.

ب. شركة التوصية بالأسهم (Company Limited by Shares):

يتكون رأس مال الشركة من حصة أو أكثر، يقدمها شريك متضامن أو أكثر، وأسهم متساوية القيمة يكتب فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على النحو الذي ينص عليه القانون، وتكون مسؤولية الشريك أو الشركاء المتضامين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولاً إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتسب بها، وهذا يعني أن هناك نوعين من الشركاء:

1. شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.

2. شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤولياتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

5. المنظمات الدولية (International Organizations): وهي التي تعمل على نطاق عالمي لها فروع وأنشطة في دول عديدة وتنقسم إلى:

أ. منظمات الأعمال التجارية والصناعية والمالية (Commercial, Industrial and Financial Business Organization): يكون لها فروع في دول متعددة، وتهدف إلى تحقيق الربح، وعادة ما يكون لها مركز رئيس في البلد الأم، ومن هذه المنظمات: شركات متعددة الجنسية، والبنوك التي لها فروع في دول مختلفة.

ب. منظمات لا تهدف إلى الربح (Non-Profit Organizations): وهي منظمات تقدم الخدمات إلى دول في المجالات السياسية والتنمية الاقتصادية والتعليمية... الخ مثل المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة (البنك الدولي، منظمة اليونسكو.. الخ) وكذلك جامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربي وتسمى الإدارة في هذا المجال (الإدارة الدولية).

6. المنظمات الخيرية والتطوعية (Charitable and Voluntary Organizations): هذه المنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما هدفها الوحيد هو عمل الخير ومساعدة من يحتاجها، مثل: منظمات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، الاتحادات النسائية، وجمعية الصم والبكم. وتكون مصادر تمويل هذه المنظمات من خلال التبرعات والهبات والزكاة.. الخ.

### وظائف منظمات الأعمال

#### (The Functions of Business Organizations)

تنفذ منظمات الأعمال مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعتبر عن تلك الأنشطة مجموعة من الوظائف الرئيسة، ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة إدارة مختصة بها، تمارس العملية الإدارية بعناصرها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) باعتبار كل وظيفة لها إدارة تقوم بتنفيذها، ولها مدير

يمارس تلك العناصر وسوف يتم توضيح هذه الوظائف بالقدر الذي يعطي تصوراً عاماً عن كل وظيفة، (جودة وآخرون، 2008):

### 1. إدارة الإنتاج والعمليات (Operations and Production Management)

لقد شهد مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية وبرز بوصفه حقلاً معرفياً في إدارة الأعمال بشكل واضح وأصبح فيه الكثير من التخصصات الفرعية، (الصيرفي، 2003).

وللمعرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لابد من معرفة معنى مصطلحي (إنتاج وعمليات) فالإنتاج: عبارة عن إنتاج سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي: الأرض، والعمل، ورأس المال، والريادة، والمعلومات، أما العملية الإنتاجية فهي: مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية، والموارد البشرية، والطاقة، وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع.

إن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات هو الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال، أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية المؤدية إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها: أنشطة تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنمية الكفايات البشرية، ورقابة لأنشطة النظم الإنتاجية جميعها التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه، ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة، وإن مصطلح الإنتاج كان يشير إلى الإنتاج المادي الذي تمارسه المنظمات الصناعية فقط، إلا أنه بعد ذلك مع بداية عقد الخمسينات أصبح يُطلق المصطلح أيضاً على إنتاج الخدمات، وعلى وظيفة إدارة العمليات لتشمل كلاً من الإنتاج المادي والخدمي معاً.

## 2. إدارة التسويق (Marketing Management)

يعتبر فيليب كوتلر (Philip, 2000) التسويق نشاطاً مهماً من أنشطة المنظمة، ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ عمليات التسعير، والترويج، والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنشآت. وبهذا فإن المقصود هنا هو بلورة مفهوم المنتج أولاً وبعد إنتاجه تتم عملية التسعير والتعبئة والتغليف ومن ثم عمليات الترويج والإعلان والتوزيع عبر القنوات المختلفة. إن المفهوم الحديث للتسويق جاء عقب تطور تاريخي لمفاهيم قديمة كانت تنظر إلى عملية التبادل بوصفها عملية بيعية تنصب أساساً على قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات بمجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات المستهلكين.

وكان يعتقد أن الربح يمكن تحقيقه من خلال بيع أكبر كمية من السلع والخدمات للمستهلكين لذلك فإن تركيز منظمة الأعمال يتوجه أساساً إلى بيع ما تم إنتاجه أصلاً من قبلها، وقد تطور الأمر اليوم كثيراً وأصبح مفهوم التسويق أكثر شمولية واتساعاً إذ اعتمدت منظمات الأعمال توجهها قائماً على أساس إنتاج ما يمكن تسويقه كما أنه اشتمل أيضاً على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية.

ومن المناسب هنا الإشارة إلى أن التسويق يشمل عدداً كبيراً من الأنشطة الفرعية الضرورية لزيادة قدرة المنظمة للحصول على حصة من السوق وتسمى هذه الأنشطة جميعاً المزيج التسويقي (Marketing Mix)، والمزيج التسويقي هو توليفة مناسبة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب ترويجها وتوزيعها، هدف إلى إشباع سوق معينة أو جزء من سوق مستهدفة، وعادة ما يطلق مصطلح السوق (Market) على مجموعة الأفراد أو المنظمات أو كليهما والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء أكانت سلعاً أو خدمات أو أفكاراً ولديها القابلية أو الرغبة والصلاحية لشراء هذه المنتجات، وفي إطار هذا السوق تتنافس منظمات الأعمال بعرض منتجاتها في ضوء دراسة للطلب المتوقع على هذه المنتجات لذلك يتطلب الأمر الوعي جيداً بخصائص السوق ونوعه وحجمه وحدوده وأسلوب المنافسة فيه وفي العادة فإن تحديد نوع السوق يصبح أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة فهناك سوق المستهلك (Costumer Market) وهو



عبارة عن البيع المباشر إلى الأفراد الذين يستهلكون هذه السلع. كذلك هناك السوق الصناعي (Industrial Market) وهو سوق يكون فيه البيع إلى جهات وسيطة تشتري المنتجات لا لغرض الاستهلاك المباشر بل لاستخدامها في إنتاج منتجات أخرى، (عقيلي، 1997).

### 3. الموارد البشرية (Human Recourses)

تعنى هذه الوظيفة بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيه الأفراد العاملين. فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة، من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء وتجعلهم يبذلون أكبر جهد ممكن لإنجاحها وتحقيق أهدافها، (Lloyd, 2003):

أما جمعية إدارة الموارد البشرية فقد عرفت إدارة الموارد البشرية (Wendel, 2003) في منظمة الأعمال بأنها استقطاب العاملين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الكفاءة، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسة الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمات الأعمال، وهذه الوظائف هي:

أ. تحديد احتياجات المنظمة من العناصر البشرية وفق مواصفات كل نشاط من أنشطة المنظمة.

ب. استقطاب العناصر البشرية من سوق العمل.

ج. اختيار العناصر البشرية وتعيينها.

د. تدريب العناصر البشرية التي تم تعيينها وتنميتها.

هـ. توفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل.

و. حماية العاملين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في المنظمة.

### 4. الإدارة المالية (Financial Management)

الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الرئيسة والهامة في منظمات الأعمال، وتعتبر مجالاً رئيساً من المجالات الثلاثة لعلم المالية وهي: النقود وأسواق رأس المال (money

Financial and Capital Markets)، والاستثمار (Investment) والإدارة المالية (Financial Management)، وينظر إلى الإدارة المالية في الشركات على أنها مركز اتخاذ القرارات المالية والتنظيمية، ويمكن تحديد الإطار العام لعمل الإدارة المالية في ثلاث مهام عامة وهي:

1. اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار واختيار المشاريع.

2. اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مصادر التمويل.

3. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة توزيع الأرباح.

إذاً يتضح أن الهدف الرئيس هو تعظيم الثروة للمالكين، والذي يعبر عنه وبصيغة متخصصة بأنه تعظيم لقيمة المنشأة، والتي تقاس بمستويات أسعار أسهم المنشأة في السوق المالية للأسهم، كما تهدف إلى تعزيز دور المنظمة في المجتمع وفقاً للمسؤولية.

#### 5. العلاقات العامة (Public Relations)

وتمثل العلاقات العامة وظيفة مهمة في منظمات الأعمال، إذ يتجسد دورها الرئيسي في إيجاد السبل والآليات والطرق المساعدة على تسويق المنظمة بصورتها الشاملة لتصبح مقبولة أكثر في بيئتها الخارجية وكذلك تأمين التفاعل الإيجابي بين المنظمة والفئات المختلفة في المجتمع، لكن العلاقات العامة بوصفها نشاطاً ليس سهلاً وواضحاً على الدوام بسبب تباين واختلاف الممارسات التي تقوم بها منظمات الأعمال وكذلك تداخل هذا النشاط مع أنشطة أخرى يضاف إلى ذلك تعدد جهات نظر وتطلعات الإدارة العليا للدور المرتقب لهذا النشاط، (Lawrence, 2004).

#### 6. إدارة الموارد المعلوماتية والمعرفية

#### (Information and Knowledge Resources Management)

لقد تغيرت المفاهيم كثيراً في عصر الاقتصاد الرقمي والمعرفي، فبعد أن كانت المعلومات من بين موارد المنظمة أصبحت اليوم مع الاقتصاد المعرفي من أهم بل من أندر الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال، حيث إن الميزة التنافسية القائمة على المعرفة والمعلومات النادرة يمكن أن تكون ميزة تنافسية مستدامة ولا يمكن تقليدها،

كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات ساعد كثيراً في تنويع قاعدة الاستفادة منها من قبل مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى لتحسين عملية صناعة القرار وجعلها أكثر فاعلية، (العامري والغالي، 2008).

#### 7. إدارة البحث والتطوير (Research & Development Management)

تكاد لا تخلو منظمة من منظمات الأعمال من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحث والتطوير حيث إن تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة صار واحداً من السمات الأساسية للأعمال اليوم، وصار من أهداف المنظمات إدخال منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود منها فعلاً.

إن المقاييس التي تُعتمد الآن في تقييم القدرات التنافسية للدول وقدراتها على الإتيان بما هو جديد على صعيد المنتجات أو العمليات تعتمد على مقدار ما تنفقه الدول على البحث والتطوير نسبة إلى ناتجها القومي الإجمالي. إن مفهوم البحث والتطوير تندرج في إطاره أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي في المنظمة، (فياض، 2010).

#### مبررات دراسة المنظمات (Justifications of Organizations Study)

تشكل دراسة العنصر البشري في المنظمات مجالاً مناسباً بل حيواً بالنسبة للمديرين والتنفيذيين على السواء، والمنظمات في هذه الحالة، أكثر من مجرد تجمعات من الأفراد، ولها خصائص مميزة، وبالتالي فإن دراسة الأفراد وحدهم دون اعتبار للمنظمات التي يؤدون فيها عملهم تمثل دراسة لنصف مشكلة الإدارة في منظمات الأعمال.

وبالرغم من أن المنظمات تختلف عن بعضها البعض إلا أنه تبقى بعض المظاهر المشتركة بالنسبة لها جميعاً، فهي جميعها عبارة عن جماعات من الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتنهمك في الأنشطة التعاونية، ونظام السلطة لها تدرجي هرمي، كما أن لها حدوداً معروفة.

إن للمنظمات خصائص أخرى مميزة تختلف عن خصائص الأفراد الذين تتكون منهم؛ فهي لها هياكلها التنظيمية ولها القواعد والقيم والثقافة التنظيمية الخاصة بها، وقد اكتسبت تلك الخصائص عبر الزمن من حياة تلك المنظمات وفترات أطول من عمر الأفراد الموجودين بها.

للمنظمات أهداف وسياسات وإجراءات وممارسات خاصة بها؛ حيث تنشأ المنظمات عادة في بيئة تؤثر في العديد من الخصائص كما أن المنظمات تعمل عادة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتفاعل مع المنظمات الأخرى وبالوقت ذاته يتعين عليها أن تتكيف داخلياً لكي تجاري التغيرات الخارجية وتتكيف مع الضغوط التي تمارس عليها، وذلك لأن المنظمة وحدة تحليل منفصلة.

نلاحظ أن فحص المنظمات مجال مفيد للدراسة بالنسبة للمديرين التنفيذيين لدى تصميم أو إعادة تصميم المنظمات القائمة، وهو عنصر جوهري بالنسبة لهؤلاء المديرين والتنفيذيين من المستويات التنظيمية الوسطى والعليا. وبالرغم من أن الكثير من الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم يتفاعلون مع منظمات من نوع ما فإن معظمهم في الحقيقة لا يفهم الكثير عن هذه المنظمات مثل سبب الأشكال التي تأخذها هذه المنظمات، والطريقة التي تؤثر بها الضغوط الخارجية على أعضاء هذه المنظمات والخيارات البديلة المتوفرة لتصميم وإدارة المنظمات.

ويقول 'هوايت Whyte' في هذا الصدد في كتابه رجل المنظمة (The Organization man): إنه يتعين علينا عند دراسة المنظمات أن نفهم تلك المنظمات؛ إن كان لا بد من أن تكون لنا القدرة على التعامل معها على أساس شخصي، فالتعرف إلى مشكلات مجتمع المنظمات يجب أن لا يتعارض مع الأمل المرتجى بأن يكون هذا المجتمع ملائماً للفرد مثله مثل أي مجتمع سابق له، فنحن لسنا أفراداً لا قدرة لهم، تمسك بهم قبضة قوية لا يستطيعون شيئاً حيالها، وإن الانتقاد الشديد لمجتمع المنظمات يضيف مزيداً من الغموض، فالمنظمات صنعها الإنسان وبالتالي يمكن أن يُغيرها ويقوم بإيقافها (هوايت، 1957).

وانطلاقاً مما سبق يرى ستينكومب (Stinchcombe) أن خصائص دافعية الأفراد للتنظيم تتأثر بتكوين هذا البناء الاجتماعي، ويعتمد الاحتمال بأن يكون الفرد أو المجموعة محفزة للشروع بالتنظيم على كل من البناء الاجتماعي والمواقع التي يحتلها المؤسسون فيه. وعليه، فإن الأفراد يقومون بتكوين المنظمات عندما: (Stinchcombe, 1965)

1. يجدون أو يتعلمون طرقاً بديلة أو طرقاً أفضل للإنجاز لم تكن مطروحة أو معروفة من قبل داخل إطار العلاقات القائمة.
2. يعتقدون أن المستقبل يكون على نحو يتيح للمنظمة أن تكون فاعلة بقدر كافٍ يبرر بناءها واستثمار الموارد فيها.
3. تعود عليهم أو على المجموعة التي يتمون إليها ببعض المنافع الأفضل.
4. يمتلكون موارد الثروة والقوة والشرعية التي يحتاجونها لبناء المنظمات.
5. يكون بمقدورهم التغلب على معارضيهم أو على الأقل تفادي الانسحاب والهزيمة أمامهم.

### التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

#### (Challenges Faced by Business Organization)

التحديات هي الصعاب أو المخاطر أو القيود التي تعترض قدرات المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها أو تصعد مما تعانيه من مشكلات، فقد أصبحت المنظمات تمارس أنشطتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، وإلغاء الحواجز الجمركية والإدارية، والتوجه نحو العولمة سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق. ومن أبرز التحديات التي تواجهها منظمات اليوم ما يلي (الخفاجي، والغالي، 2009):

1. المنافسة العالمية (Global Competition): لم تعد المنظمة واحة محلية، تستأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كانت الحال سابقاً، ولكنها أصبحت تواجه منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من الشركات الوطنية فقط، ولكن من الشركات كافة التي تنتج سلعاً مشابهة أو منافسة على وجه هذه البسيطة. وليس أدل على

ذلك من اكتساح المنتجات اليابانية من الإلكترونيات والسيارات الأسواق العالمية والوطنية كافة.

2. **تصميم المنظمة (Organization's Design):** في الماضي، كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو (growth)، أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل (teams) تتشكل وفقاً للحاجة والمتطلبات المتغيرة أبداً. ويتم تصميم المنظمات حالياً وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع (project Management) أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية (Matrix Organization).

3. **تحفيز العاملين (Motivating Human Resources):** يعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للإداريين خلافاً لمبادئ الرئيس والمؤوس التي سادت في العقود الماضية، هذا ويساهم العاملون حالياً في الشركات التي يعملون فيها كما يشاركون في أرباحها وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحاتها.

4. **سرعة التغيير (Quick Change):** يركز الإداريون في الماضي على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لعملائهم باعتبار الجودة من عناصر المنافسة الرئيسة، ولكن الجودة لم تعد كافية لإرضاء المستهلكين وأصبحت سرعة توفير المنتجات أو الخدمات من أهم عوامل المنافسة الحالية، إننا نعيش في عصر السرعة، ويحتاج المستهلكون لسلعهم وخدماتهم أن تتوفر بأقصى سرعة ممكنة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضحة نصب عينيها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

5. **تكنولوجيا الاتصالات (Communication Technology):** في عالم اليوم، نستطيع ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية، كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بأرجاء المعمورة المختلفة من خلال شبكات الإنترنت، والاستلايت، والفاكس، وغيرها من أدوات الاتصال العصرية، فقد يسرت التكنولوجيا المعاصرة الحصول على المعلومات

وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيده أو مقومات إنجازه، وبفضل تكنولوجيا الاتصالات لم تعد هنالك حاجة لتوزيع الملاحظات والتعليمات وانتظار التغذية الراجعة بشأنها من خلال التقارير والمذكرات، حيث أصبح بالإمكان بث هذه التعليمات وتلقي الردود والانفعالات المتصلة بها (التغذية الراجعة) بشكل أسرع ويكاد يكون فوراً.

.

### أسئلة الفصل الأول

1. عرف المنظمة، وما هي المتطلبات الواجب توافرها في أية مجموعة لكي نطلق عليها مصطلح المنظمة؟
2. ما هي الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن غيرها؟
3. تعود الأهمية التي تتمتع بها المنظمة في عالم الأعمال إلى مجموعة من الأسباب، أذكرها.
4. عدد أنواع منظمات الأعمال وفقاً للشكل القانوني لها.
5. تنفذ منظمات الأعمال مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها وتعبر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الرئيسة أذكر هذه الوظائف.
6. ما هي الأسباب والمبررات التي تدعو لدراسة المنظمات؟
7. ما هي الأنشطة التي تمارسها وظيفة التسويق؟
8. تواجه المنظمات المعاصرة تحديات عديدة تكمن خطورتها في أنها قد تؤدي بالمنظمة وتدمرها، اذكر هذه التحديات.



### مصادر الفصل الأول

1. الخفاجي، نعمة عباس والغالي، طاهر محسن، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
2. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، عمان، الطبعة الأولى، (1992).
3. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، (2000).
4. السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الأردن، إربد، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، (2002).
5. الصيرفي، محمد، وظائف منظمات الأعمال، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (2003).
6. العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان دار وائل للنشر، (2008).
7. الهواري، سيد، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، (2002).
8. جودة، محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
9. عباس، علي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، مبادئ الإدارة H، الطبعة الأولى، (2001).
10. عقيلي، عمر وصفي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (1997).
11. عقيلي، عمر وصفي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (2000).

12. علي، حسين علي، وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والإستراتيجيات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (1999).
13. علي، محمد عبد الرشيد، إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، (2000).
14. فياض، محمود أحمد، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2010).
15. كشك، محمد بهجت، إدارة المنظمات الاجتماعية، (1997).
16. هوايت، وليام، (الابن)، رجل المنظمة، نيويورك، مؤسسة أنكر للكتب، (1957).
17. Arther 4 L. Stinchcombe, "Social Structure and Organization", in Tand of, Organizations, Chicago Rand (1965).
18. Kotler, Philip; Armstrong, Gary and Saunders, 'Principles of Marketing Financial Times Press', (2000).
19. Lawrence J. G itman, 'Principles of Managerial Finance, Brief', 3<sup>rd</sup> ed., Addison Wesley, New York, (2004).
20. Lioyd I. Byars, Leslie w. Rue, 'Human Resources Management', 7<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill, Boston, (2003).
21. Mechael H. Mescon, 'Management', Marper & Row Publishers Inc, N.Y, (1988).
22. Stephan P.P. Robins, "Organization Theory Structure Design: Application", Prentice Hall International, Inc, Englewood Cliffs, N.J., (1990).
23. Wendell L. French, 'Human Resources Management', 5<sup>th</sup> ed Houghton Mifflin Company, Boston, (2003).
24. William L. Morrow, "Public Administration", 2nd. Ed., Random House, N.Y., (1980).

## التطور التاريخي لنظرية المنظمة

### المقدمة

#### المدرسة الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية

نظرية البيروقراطية

#### المدرسة السلوكية

نظرية العلاقات الإنسانية

نظرية سلم الحاجات لماسلو

نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريفور

نظرية الشخصية الناضجة لأرجرس

#### المدارس الإدارية الحديثة

مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

مدرسة النظم الإدارية

المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة

الإدارة بالأهداف والنتائج

الإدارة اليابانية

### أسئلة الفصل الثاني

### مصادر الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### التطور التاريخي لنظرية المنظمة

#### (The Historical Development of the Organization Theory)

##### الأهداف التعليمية

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:
1. معرفة التطور التاريخي لنظرية المنظمة من خلال مراحل تطور الفكر الإداري.
  2. فهم المدرسة الكلاسيكية، والتي تتكون من:
    - أ. نظرية الإدارة العلمية.
    - ب. النظرية البيروقراطية.
  3. فهم المدرسة السلوكية، والتعرف إلى مؤسسيها وانصهارها.
  4. التعرف إلى المدارس الإدارية الحديثة.

#### المقدمة (Introduction)

في بداية القرن التاسع عشر، ونتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع، ونشوء المصنع بوصفه وحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية، وزيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح، وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات، تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم وتقاليد إدارية لاستخدامها وسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالمهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشكلات زيادة إنتاجية الأفراد، وإدارة العنصر البشري، وغيرها من المشكلات الأخرى.

وبالقدر الذي أسهمت فيه النهضة الصناعية في أوروبا في تطوير أساليب الإنتاج وأنماطها، إلا أنها خلقت في المقابل مشكلات اجتماعية وإنسانية كثيرة وخطيرة، وكانت المفاهيم الإدارية السائدة آنذاك غير كافية لمنع حدوث تلك المشكلات أو القدرة على حلها، حيث تعاملت تلك المفاهيم الإدارية التقليدية مع العنصر البشري في الإنتاج على أنه آلة، أو كائن بلا مشاعر، إلى جانب استغلاله أسوأ استغلال. وكان الفكر الإداري السائد في بداية القرن التاسع عشر قد أرسى مفاهيمه ومبادئه مجموعة من المهندسين الذين ركزوا اهتمامهم على زيادة الإنتاجية وتنظيم المصانع وتقليل التكاليف، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس شيئاً آخر، وقد عرف هذا الفكر الإداري بالمدرسة الكلاسيكية الإدارية.

ولما كانت هذه المنطلقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) وفي ظل العلاقات الإنتاجية السائدة فإنها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان واعتبرت ذلك حاسماً في بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة، وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما أدى إلى بروز العديد من المدارس في تحليل أوجه نشاط المنظمة، وسوف نعرض بإيجاز بعض هذه المدارس وآراء وأفكار روادها:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (Classical School)، وتشمل نظريتين رئيسيتين في الإدارة:

1. نظرية الإدارة العلمية.

2. نظرية البيروقراطية.

ثانياً: المدرسة السلوكية (Behaviorism):

1. نظرية العلاقات الإنسانية.

2. نظرية الحاجات لماسلو.

3. نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريفر.

4. نظرية جريس أرجريس.

ثالثاً: المدارس الحديثة في الإدارة (Recent School of Management)، وهي:

1. مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية).
2. مدرسة النظم الإدارية.
3. المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة.
4. الإدارة بالأهداف.
5. الإدارة اليابانية.

- نظرية (J) (الإدارة اليابانية).

- النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية (Z).

ومن المهم التعرف إلى هذه المدارس الإدارية باعتبارها اتجاهات فكرية إدارية ساهمت إلى حد كبير في تطوير علم الإدارة في مجالات استخدامه كافة، لذلك سوف نوضحها بإيجاز على النحو الآتي:

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية (The Classical School)

يمكن تعريف مصطلح المدرسة الفكرية بأنه: تعبير عن أفكار مجموعة من المفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كعلم الإدارة أو غيره، وبهذا المعنى فإن المدرسة الكلاسيكية الإدارية تشتمل نظريتين الأولى نظرية الإدارة العلمية والثانية نظرية البيروقراطية الإدارية، (القربوتي، وزويلف، 1993).

##### 1. نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجودة الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها

بطريقة عشوائية، وإن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كافة مثل المتطلبات الهندسية، والإدارية، والمالية والمحاسبية، والبشرية... الخ، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية (Production Efficiency) للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين، (Claude, 1972):

1. الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
2. الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاماً مغلقاً، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري، في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تتطرق إلى البيئة الخارجية أو إلى أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين، والموردين، والحكومة، والجامعات... الخ، وهي بذلك أهملت إلى حد كبير أهمية التفاعل والتنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يشكل نقصاً فنياً كبيراً في بنية هذه النظرية.

رواد نظرية الإدارة العلمية:

- أ. فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، (الشماع، وهوود، 2009):

ورد في معظم المراجع الإدارية التي تناولت بالدراسة علم الإدارة في بداية القرن التاسع عشر أن فريدريك تايلور هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، واعتبرت هذه النظرية أساساً للفكر الإداري السائد خلال تلك الحقبة التاريخية والذي عرف

فيما بعد بالمدرسة الإدارية الكلاسيكية، وكان تايلور يعمل مهندساً في مصانع الصلب والحديد التابعة لشركة بيت لحم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وثق تايلور خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير 'مبادئ الإدارة العلمية' وفيه أشار إلى المشكلات التي واجهته خلال عمله، وحاول وضع الحلول المناسبة لها، ومن مبادئه الإدارية أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد، وقال إن هذا الأسلوب وغيره ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد، ولحل تلك المشكلات اقترح تايلور ما يلي:

1. وضع معايير أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم.
2. تقسيم العمل بين الأفراد العاملين والتخصص في أجزائه.
3. التخلص من الحركات والجهد والأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.
4. جعل التدريب من المهام الرئيسة للإدارة.

ومن بين التجارب التي قام بها تايلور ضمن دراسته حول الحركة والزمن للتوصل إلى أقصر طريقة يمكن للعامل استخدامها لإنجاز عمله في أقل زمن ممكن، تلك التجربة التي طبقها على أحد العمال بأن استطاع أن يرفع إلى عربات القطار ما مقداره (47.5) طناً من الحديد بعد أن كان يحمل (12.5) طناً فقط، غير أن العامل واجه في اليوم التالي صعوبات صحية حالت دون تمكنه من الذهاب إلى العمل، وبصفته مهندساً اهتم بصيانة الآلات وإدخال التحسينات عليها، كما اهتم باختيار العمال على أساس معيار الكفاءة واستعداد العامل لتطوير نفسه. وفي مجال التطبيق قام تايلور بعدد من الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل، واعتبر أن كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل مجموعها الوقت الكلي لإنجاز النشاط مثل إنجاز وحدة سلعية أو جزءاً منها تبعاً لطبيعة تركيبها.



وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاماً للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال الفترة نفسها يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها. إن نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار إضراباتهم عن العمل قائلين: إن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة لا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج الرعاية الإنسانية والاجتماعية، ومن أعمال تايلور أنه اقترح مهام وواجبات الإدارة العلمية للمديرين واعتبرها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية، وهذه الواجبات هي: (Robbins, 1990):

1. تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفوية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم.
2. استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات والابتعاد عن الطرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.
3. الفصل بين العمل الإداري (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
4. يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين الإدارة والعاملين.

وفي مجال التنظيم قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنشأة حيث قسم تايلور العمل الإداري إلى ثمانية أقسام، وعين على كل منها مدير مسؤول، وطبقاً لهذا التنظيم جعل تايلور هؤلاء المديرين مسؤولين عن العمال بصورة مباشرة، بحيث إن كل عامل يرتبط تنظيمياً بثمانية مديرين ويتلقى منهم الأوامر، وتعتبر هذه الأفكار قصوراً واضحاً في الفكر الإداري لتايلور، فلو تعرض العامل لأمر في عمل في وقت واحد من اثنين من المديرين فلاي منهما سيستجيب هذا العامل، لقد أثار هذا التنظيم الكثير من المشكلات والنزاعات، مما شكل فشلاً واضحاً لأفكار تايلور في هذا المجال.

وتلخيصاً لما سبق، فإن تايلور كان مهندساً، لم يدرس علم الإدارة ولم يكن لديه حتى خلفية اجتماعية، وإنما حاول أن يجتهد، ففي الموضوعات ذات العلاقة بتخصصه

حقق نجاحاً ملفتاً مثل موضوع الحركة والزمن وعلاقتها بزيادة الإنتاجية، وتصميم الآلات...

ولكنه فشل في موضوعات أخرى، مثلاً أهمل العنصر البشري واعتبره آلة، ووصف الإنسان بأنه أناني لا يجب العمل إلا إذا اقتيد إليه، وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما لاحظنا أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور، ولم يوفق في وضع هيكل تنظيمي للمنشأة.

ب. هنري فايول (Henry Fayol, 1841- 1925)

هنري فايول مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديراً لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، وكتب عنه أنه كان مديراً ناجحاً لشركته، غير أن اهتمامات فايول انصبّت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور، وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة لمساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة التي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علماً مستقلاً جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى.

وقد وثق هنري فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير الإدارة العليا والإدارة الصناعية شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويؤجّه بها العمال والموظفون، ولعل أبرز أفكار فايول ومساهمته هي: (العامري، والغالي، 2008).

- العمليات الإدارية (Administrative Processes)

قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية، هي:

- أ. الاستبصار والحكمة (Foresight): والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً.
- ب. التنظيم (Organization): لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.

- ج. القيادة وإصدار الأوامر (Command): لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- د. التنسيق (Coordination): لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- هـ. الرقابة (Control): للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

#### – أنشطة المنظمة (Activities of the Organization)

قسم فايول الأعمال الرئيسة التي تقوم بها المنشأة إلى ستة أنشطة رئيسة، هي:

- أ. أنشطة فنية (إنتاج).
  - ب. أنشطة تجارية (شراء، وبيع، ومبادلة).
  - ج. أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال).
  - د. أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
  - هـ. أنشطة محاسبية (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح).
  - و. أنشطة إدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).
- كما حدد فايول في كتابه مواصفات المدير الناجح وقال: 'يجب أن يكون على معرفة تامة بالعاملين لديه، وأن يمتلك القدرة على التخلص من العمال غير القادرين على العمل، وأن يكون من ذوي الأخلاق وحسن السلوك، وأن يكون قدوة لغيره، وعلى معرفة بأنظمة العمل، والاستفادة من قدرات الأفراد والعاملين لديه ويعطيهم الفرص لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية، وأن يكون قادراً على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل، وتعديل ما يجب تعديله.'

مبادئ الإدارة وعناصرها عند فايول:

توصل فايول من خلال خبرته وممارسته ومطالعة للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وحدد فيها أربعة عشر مبدأ وهي الأهم من وجهة نظره، وقال: إن القدرات الإدارية للفرد يمكن دراستها في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها

في المصنع، ولفت فايول الانتباه إلى أن نظريته مرنة بطبيعتها مما يجعل من الممكن استخدامها في الظروف والمواقف كافة التي تمر بها المنشأة، والمبادئ الأربعة عشر لفايول هي: (رمضان، 2012).

1. تقسيم العمل والتخصص في أجزائه (Division of Work): ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفني.

2. السلطة والمسؤولية (Authority & Responsibility): السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام الرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين... الخ.

3. النظام (Discipline): أي احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك الرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.

4. وحدة الأمر (Unity of Command): ويعني ذلك أن لا يتلقى الرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعاً للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر، وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى الرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل رؤوس من الرئيس المباشر فقط.

5. وحدة التوجيه (Unity of Direction): أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة إصدار الأمر أن وحدة التوجيه تتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ وحدة إصدار الأمر بالأفراد العاملين.

6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to General Interest): ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة

العامّة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة.

7. المكافأة والتعويض (Remuneration and Personal): يجب أن يحصل العامل

على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزاً قوياً لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.

8. المركزية (Centralization): إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ

المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة على الرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم ولتساعدتهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.

9. تدرج السلطة (Scalar Chain): أي احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية.

10. الترتيب (Order): يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء

(الأدوات والآلات... الخ)، وللأفراد العاملين، فالترتيب نوعان:

- الأول: ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة حتى يسهل الاستدلال عليها فوراً.

- والثاني: ترتيب اجتماعي ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل.

11. المساواة في المعاملة (Equity): أي على المديرين والرؤساء الإداريين ومشرفي

العمل أن يكسبوا ولاء الرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطاً لتحقيق الرضا عندهم.

12. الاستقرار في العمل (Stability of Tenure of Personnel): ويقصد فايول بهذا

المبدأ أن على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

13. المبادرة (Initiative): إن على المدير أن يشجع رؤوسيه على التفكير الإيجابي

وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وإن على المديرين مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع الرؤوسين.

14. التعاون (Esprit de Corps): دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

#### ج. هنري غانت (Henry Gantt 1919- 1861)

اتفق مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية تجاه العمال، فقد اهتم بزيادة الكفاية الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفاً على العمال وتفهماً لهم، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة، المهمة والعلاوة (Task & Bonus) (Claude, 1968) سنة (1901) إذ اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجراً إضافياً لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر إنجازه ذلك اليوم، وأما إذا فشل في إنجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان، أي إن غانت كان يعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضاً عادلاً بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها، وهنا يكمن الفرق بينه وبين تايلور، حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر تبعاً لعدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين، ثم يرفع هذا السعر للقطع جميعها إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى، أما غانت فيرى دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضاً أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + علاوة تتراوح بين (20 - 50 %) من ذلك الأجر.

وبالإضافة إلى نظام الأجور فقد ساهم غانت في وضع خرائط مختلفة (رسومات بيانية) للرقابة على الآلات والعمال وانسياب العمل ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف باسم خريطة غانت (The Gantt Chart) وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط، وخريطة غانت هذه كانت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف باسم بيرت PERT، (Adolph & Zollitsch, 1961).

#### د. فرانك جلبرت (Frank Gilbert)

عمل فرانك جلبرت جنباً إلى جنب مع زوجته ليليان (Lillian) في دراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وقد لفت انتباههما أهمية البحث في دراسات الحركة والزمن، ويعود الفضل لهما في إبراز أهمية وقيمة هذه الدراسات التي أطلق عليها فيما بعد بدراسات الحركة والزمن (Time & Motion) لما في ذلك من تبسيط لإجراءات العمل واستخدام المعايير (Standards) الدقيقة.

وكان الهدف الذي يطمح إلى تحقيقه هو التوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، وحول هذه الدراسات والمفاهيم قسّم جلبرت الأعمال إلى أنشطة رئيسة تابعة، وقسّم الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة فرعية وهكذا استمر في التقسيم حتى وصل إلى أصغر حركة يمكن مشاهدة زمن بدايتها ونهايتها بالعين المجردة حيث سمي هذه الحركة أو الحركات باسم ثيربلج (Therbleg)، واستطاع أن يحدد لكل ثيربلج زمناً معيارياً لأدائها، وبعد أن استبعد جلبرت الحركات الزائدة استطاع أن يحسب الزمن المعياري اللازم لكل نشاط، وقام بتدريب العمال عليها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وقد طبق جلبرت مفاهيمه في الحركة والزمن على العمال الذين يعملون في بناء الطوب حيث استطاع تخفيض الحركات اللازمة في بناء الطوب من (18) حركة إلى (4.5) حركة، وهكذا ازدادت إنتاجية العامل من بناء (120) طوبة إلى (350) طوبة في الساعة أي بزيادة (200٪) عن السابق.

وحاول فرانك جلبرت تطبيق مفاهيمه من خلال إعادة بناء وتصميم المصانع وورش العمل الصغيرة وتنظيم توزيع الآلات وخطوط الإنتاج بداخلها، وكذلك توزيع العمال والإمدادات من المواد اللازمة على مواقع العمل للعمال... الخ، ولم يستطع جلبرت إنجاز دراساته كافة حيث داهمه الموت، وحاولت زوجته استكمال مشواره في دراسات الحركة والزمن وطبقت ذلك على دور مديرة المنزل إلا أنها لم تنجز الكثير في هذا المجال، (عباس، 2009).

## 2. نظرية البيروقراطية (Bureaucracy)

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber 1920-1864) الألماني الجنسية، رائداً لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه بهذه النظرية في قوله إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان التطبيق السيئ لمفاهيم النظرية ذا أثر على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء، والتعقيد في معالجة المشكلات الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريثة من هذه الاتهامات، فالمنعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.

إن كلمة بيروقراطية (Bureaucracy): كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول (Burea) وتعني مكتب أما الثاني (cracy) فتعني سلطة، أو حكم، لتشكلاً معاً مصطلحاً واحداً سلطة المكتب أو حكم المكتب.

وفيما يأتي شرح لأهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها نظرية البيروقراطية الإدارية لماكس فيبر، (حريم وآخرون، 1998):

1. **عدم التحيز (Impartiality):** إن القوانين واللوائح جميعها يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الأساسي للمنظمة.

2. **تقسيم الأعمال وتنميطها (Division and Patterning of Business):** يجب أن تقسم الأعمال وأن تنمط وفق الاختصاصات، ولكني يتم إنجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاءة إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفاعليته دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل، وبالتالي يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية في العمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين ومحدد ذاتهم لإنجاز العمل، لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.



3. تدرج الوظائف في مستويات السلطة (The Sequence of Careers): إن الوظائف ليست مقسمة وفق الاختصاصات فقط وإنما هي مدرجة وفق سلم خاص للسلطات، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف، والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما أنه في الواقع يمثل خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض.

4. استخدام الخبراء (Using Experts): إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناءً على مؤهلاتهم وخبرتهم، فالمحسوبة والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة المشكلات التكنولوجية والسهر على أداء الأعمال.

5. القواعد والتعليمات (Rules and Regulations): تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات:

أ. الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.

ب. عدم التحيز في المعاملة.

ج. تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس.

6. التدوين الكتابي (Written Notation): يجب إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بالأوراق والمستندات الخاصة بالمنظمة جميعها، وذلك لكي تكون القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية جميعها عامة ومستقرة، وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود

ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة إليها.

7. وجود نظام الخدمة (Service System): لكل منظمة بيروقراطية نظام خدمة، وكادر، وسلم رواتب للعاملين فيها، وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنظمة.

8. التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية (Distinction between Work and Personal Relationships): ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره كموظف يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية، ويطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

9. السرية (Secret): يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في أعمال المنظمة وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة فتبلغ أقصى درجاتها في المنظمات العسكرية وأجهزة الأمن، كما تتفاوت أقسام المنظمة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الانغلاق والسرية فيها، فأقل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المنظمة.

ويقول ماكس فيبر: إنه إذا ما توفرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنظمة رشيدة وقد أطلق فيبر لفظ (البيروقراطية) على الأجهزة الحكومية بينما أطلق لفظ (الإدارة) على المنظمات الاقتصادية.

#### تقييم البيروقراطية (Evaluation of Bureaucracy)

يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فاعل، وهذا الاعتقاد يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه، فلو نظرنا إلى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي والمذكورة سابقاً لوجدنا أنها مبادئ جيدة في مضمونها لكن الممارسات الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ البيروقراطية هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي وإنما هو عائد على من يطبقون هذا النظام، (Hodge, 1991).

ومن أهم الأخطاء التي تنتج عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي ما يلي:

1. الوسائل تصبح غايات (Means become Ends): إن الوسائل تصبح غايات في معظم الأحيان فتفقد الأهداف الحقيقية أهميتها، وتصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها فمن المعلوم أن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع عادة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وموضوعية، ولكن مع مرور الزمن تصبح غاية الموظف هي تنفيذ الأنظمة، والقواعد، والقوانين، والتعليمات بحذ ذاتها وبمخرفيتها دون النظر إلى روحها أو الهدف الذي وضعت هذه الأنظمة من أجله، وهكذا تنقلب الأنظمة والقوانين من وسائل لتحقيق الأهداف إلى غايات في حد ذاتها.

2. الجمود وعدم المرونة (Inertia and Lack of Flexibility): التمسك بمخرية الأنظمة والتعليمات يجعل المنظمة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة، وهذا الجمود ينتج عن إحجام الموظفين عن استعمال اجتهداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة.

3. الروتين (Routine): الروتين هو التفصيلات الدقيقة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما خاصة في الأعمال التي يتكرر حدوثها وقد وضعت هذه التفصيلات:

- أ. لضمان تنفيذ العمل في كل مرة تنشأ فيها الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها التي نفذ بها العمل في المرة السابقة.
- ب. لضمان الموضوعية في تنفيذه.

ولكن التمسك الشديد بمخرية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عند عدم الشعور بالرضا عن المنظمة وعن العاملين فيها بين جمهور المتعاملين معها.

4. المظاهر والرموز (Manifestations and Symbols): يميل الموظفون إلى رفع مستوياتهم في أعين الجمهور عن طريق التمسك بالمظاهر الخارجية (الرموز) ومحاولة تحسينها فمثلاً المكتب الذي به سجادة أفضل من الذي لا يوجد به، كما أن قرب المكتب أو بعده عن مكتب الرئيس أو وجود موقف خاص لسيارة

الموظف، ووجود أكثر من هاتف على المكتب... الخ، جميعها رموز لها دلالتها الخاصة بها والتي يحرص الموظف عليها كثيراً.

5. مقاومة التغيير (Resistance of Change): يتشبث كثير من الموظفين بمراكزهم ورموزها ويقاومون أي محاولة للمساس بها أو إدخال أي تغيير عليها أو نقلهم منها، وهذا التمسك يخلق الصراع داخل المنظمة، وينتج عنه انشغال الموظف وإضاعة وقته بمحاولات البقاء على وضعه الحالي، ومقاومة أي تغيير لا يعده في صالحه بدلاً من الانصراف لأداء واجباته، فهو يقول لماذا أجهد نفسي في قبول التغيير وتطبيقه طالما أن راتي لن يزداد بما فيه الكفاية.

6. المرض البيروقراطي (Bureaucratic Disease): يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والتزمت في تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم. هذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح (البيروباثولوجي) أي مرض المغالاة في البيروقراطية.

أثارت هذه المشكلات نقد الكثيرين من المفكرين ومنهم سلزنيك (Sulznick) الذي ركز على عملية تفويض السلطة، وجولدنر (Gouldner) الذي ركز على القواعد وتستر الموظفين بها، وميرتون (Merton) الذي ركز على الرقابة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته، لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات، والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يؤطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية (Criticism of the Scientific School):

أما فيما يتعلق بالانتقادات التي توجه إلى مدرسة الإدارة العلمية بوصفها مدرسة متكاملة فتنبع من الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وأهم هذه الانتقادات ما يلي: (الشيخ سالم، 2009).

1. نظرت إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به وفقاً للمصالح التي يمثلها.
2. أهملت المدرسة الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
3. اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
4. عدم اهتمام المدرسة العلمية بالتنظيم غير الرسمي وعدم الاهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية.

### ثانياً: المدرسة السلوكية (The Behavioral School)

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال، وللتركيز على أهمية قيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية: إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه، ومن أهم نظريات المدرسة السلوكية ما يلي: (Hodge & Anthony, 1990).

#### 1. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

من الصعب على أي باحث في الإدارة أن يتعرف إلى مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية:

#### أ. إلتون مايو (Elton Mayo, 1880-1949)

من المعروف أن (إلتون مايو) هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة (Harvard)، برئاسة (Elton Mayo)، وقد كان هذا في عام (1927).

بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي (Group Atmosphere)، والإشراف المشترك (Supervision Participative)، ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية، (العامري، والغالي، 2008).

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج، ومحدودية العينة، إلا أنه يمكن القول إن هذه الدراسات نقلت انتباه المديرين والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها اتجاهات المدرسة التقليدية كافة، إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية بوصفها مفاتيحاً مهمة لتحسين الإنتاجية، ولقد أعطت هذه الأبحاث باهتمامها للشعور الإنساني، والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، وكذلك أثر تأثير المجموعة على سلوك الفرد، إن أهمية دراسات هوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيضمنهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يُعامل العاملون الخاضعون للتجربة وسميت هذه الظاهرة تأثير هوثورن (Hothorne Effect) وساهمت دراسات هوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement) التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة، سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية، وإن هذه الحركة كانت مدخلاً لما سمي في ما بعد السلوك التنظيمي (Organizational Behavior) الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكياتهم في المنظمات.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية، (الدهان، 1992):
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
  - هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
  - الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
  - القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخاً طيباً للعمل.
  - إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كياناً قانونياً واقتصادياً، وإن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدواراً هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة ومصالحها.

ب. ماري باركر فيوليت (Mary Parker Violet, 1923-1868)

حاولت ماري فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الاتجاهين (المدرستين)، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت إنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرنّا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل، (عباس، 2009).

## 2. نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow Theory)

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو (1970-1908)، حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة (Need) هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات.



إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع (Deficit) حيث إن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة (Deprived Needs) هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات (Progression Principle) أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تُفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أُشبعَت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أُشبعَت بمحدود معقولة.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحث المديرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية.

### 3. نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريغز

#### (McGregor's (X) Theory and (Y) Theory)

لقد تأثر دوغلاس ماكريغز بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدا هذا واضحاً في كتابه المشهور (The Human Side of Enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسمّاها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية Y.

ووفق أفكار ماكريغز فإن افتراضات نظرية (X) تدور حول عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح، وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير، كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يكونوا هم القادة و يحفزون مادياً فقط؛ لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية واقترح بدلها افتراضات نظرية (Y)، والتي في إطارها يرى المديرون العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية، وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، وهم كذلك مبدعون وذوو خيال خصب.

ولعل أهم ما ولدته أفكار ماكريغر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المديرين يخلقون بيئة عمل تماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مديروهم منهم، فالمديرون في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، فإن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم ووفق المتطلبات، أما المديرون في إطار نظرية (Y) فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات، (العامري والغالي، 2008).

#### 4. نظرية الشخصية الناضجة لأرجرس (Adult Personality Theory)

يعتبر كريس أرجرس (1900-1960) صاحب نظرية الشخصية الناضجة لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم المدرسة السلوكية وقد رأى أرجرس أن هناك تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين الذين يعملون في المنظمة، استنتج أرجرس أن بعض الممارسات المتأثرة بالنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة وضرب عليها مثلاً يشير إليها وهو أن الإدارة العلمية ترى الكفاءة تتحقق من خلال التخصص وتقسيم العمل، في حين أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل؛ لأنه يريد مزيداً من المرونة وحرية التعرف وطرح الأفكار الإبداعية.

ويضيف أرجرس في نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة، وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يترك نوعاً من الجمود والاتكالية لدى العاملين ويشعر العامل حينها أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل حماسه واندفاعه.

إذن كريس أرجرس ينادي بخلق ظروف تتيح مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، (الطراونة، وآخرون، 2012).

### ثالثاً: المدارس الإدارية الحديثة (Modern Schools of Management)

بدأت هذه المدارس في بداية السبعينات من القرن العشرين إلى وقتنا الحاضر، وقبل الحديث عن الفكر الإداري الحديث، لا بد من التطرق إلى التقدم العلمي الهائل في ميادين المعرفة كافة، وبالأخص في الميادين التكنولوجية، والاقتصادية، والعلمية، ونشوء تنظيمات ومؤسسات عالمية النطاق، بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر، والاتصالات، والأقمار الصناعية، ووسائل المواصلات الجوية والبحرية والبرية، كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات وأوجد نوعاً من التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات الدولية، مما يشري الخبرة، ويزيد من عمليات التبادل والاستيراد والتصدير، ويفرز كثيراً من التشريعات والقوانين التي تحدد العلاقة في البيئة الخارجية، ويعزز عناصر القوة في البيئة الداخلية وتتألف من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية نشأت مؤخراً وهي: مدرسة علم الإدارة، والمدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة، والإدارة بالأهداف، والإدارة على الطريقة اليابانية، ونعرضها بشكل موجز على النحو الآتي: (الزعبي، 1997).

#### 1. مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

##### (Management-Science School) (The Quantitative School)

نشأت مدرسة علم الإدارة، أو المدرسة الكمية، أو بحوث العمليات كما تسمى نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية، والمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، وبالنقل، والتوزيع، والتخزين، وكانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي مثل زيادة دقة تصويب المدفعية، وتطوير طرق البحث عن الغواصات، وتقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من قبل الغواصات، وكذلك تحسين طرق تحميل وتفريغ السفن. هذا الأسلوب في حل المشكلات اعتمد على تداخل عدد من فروع المعرفة وجرت معالجة المشكلات عن طريق فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا من المهندسين، وعلماء الرياضيات، والإحصائيين، والاقتصاديين، وعلماء النفس.

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع

التخطيط السليم، ولذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنظمات.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، ونظرية المباريات، وصفوف الانتظار، ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية.

### تقييم مدرسة علم الإدارة:

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشكلات مثل: التخزين والنقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشكلات السلوكية، ويمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشكلات المهمة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية.

ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء أكانت كمية أم وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

## 2. مدرسة النظم الإدارية (Management Systems School)

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم (Systems Theory) التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (كلالدة، 1996).

وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية، والمال، والموارد البشرية، أو التكنولوجيا اللازمة، ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنظمة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. فالمنظمة هنا تشبه الكائن الحي فهي عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنه مفتوح عليها عن طريق المدخلات والمخرجات، كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها، وتؤثر في المنظمة ككل.

### تقييم مدرسة النظم

من أهم خصائص مدرسة النظم أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكتشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

### 3. المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة

#### (The Contingency Theory of Management)

تمثل المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه ليست هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المنظمات كلها وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع (المواقف) التي تمر بها المنظمة.

لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيّاً منها لا يملك الإجابات المطلوبة كلها للأسئلة التي تطرحها باستمرار بالطريقة نفسها؛ بسبب اختلاف الظروف والأوضاع التي تمر بها المنظمة.

فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية

والمدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العلمية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشكلات السلوكية في منظماتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشكلات الكمية في الإنتاج والعمليات.

ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وأكدت هذه الدراسات أهمية تأثير المتغيرات البيئية، والتكنولوجية، والقيم الاجتماعية... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح وأنواع المنظمات كافة أو حتى للمنظمة نفسها في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

#### تقييم المدرسة الظرفية

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة في أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.

#### 4. الإدارة بالأهداف والنتائج (Management by Objectives, MBO)

يتلخص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الاتفاق بين المدير العام للمشروع وأحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة كأن يتم الاتفاق مع مدير الإنتاج مثلاً على تخفيض نسبة القطع المنتجة التي يظهر فيها عيوب إلى نصف ما كانت عليه، وبناءً عليه يتم ما يلي: (عباس، 2009).

أ. تحديد الهدف: تخفيض النسبة بمقدار يتم الاتفاق عليه (إلى نصف ما كانت عليه).

ب. تحديد الفترة الزمنية اللازمة والتي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.

ج. تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

د. تزويد مدير الإنتاج بهذه الموارد.

- ه. تزويد مدير الإنتاج بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف.
- و. تحديد المعيار الذي سيتم استعماله للتأكد من أن الهدف قد تم إنجازه.
- ز. تحديد قاعدة القرار التي سيتم تطبيقها لتقرير ما إذا كان الهدف قد تم إنجازه أم لا مقارنة بالمعيار المتفق عليه.
- ح. تحديد المكافأة التي سيحصل عليها مدير الإنتاج إذا تم تحقيق الهدف في نهاية الزمن المحدد.
- ط. تحديد العقوبة التي سيتلقاها مدير الإنتاج إذا ثبت تقصيره في عدم إنجاز الهدف المطلوب.

ويلاحظي هذا الأسلوب في الإدارة إقبالاً متزايداً في كثير من المشاريع الضخمة مثل مشاريع وكالة الفضاء الأمريكية (Nasa)، وبناء السفن، أو الطائرات، أو وكلاء شركات التأمين، إذ يتم تحديد كوتا معينة لكل وكيل عليه أن يحققها في مبيعاته وإذا تجاوزها فله نسبة محددة من الزيادة تعطى مكافأة له ويلاحظ أن هذا الأسلوب له علاقة وطيدة بالأهداف (أي بوظيفة التخطيط).

##### 5. الإدارة اليابانية (The Japanese Management)

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية (Z) في الإدارة (The Z-Theory) منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات، وحجمها، وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية (العميان، 2008).

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- أ. الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والحفاظ على مدى الحياة (Life Employment) وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي، إذ يتقدم الفرد

في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية ولن يستغنى عنه.

ب. أسلوب عمل الفريق: إذ يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته يتم أدائهما عن طريق فريق العمل ذلك.

ج. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا (Bottom - Top) لتقوم هذه المستويات بالتدقيق والرقابة عليها.

د. توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين أفراد المنظمة جميعهم وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

هـ. الشعور الجماعي بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني.

#### - نظرية (J) (الإدارة اليابانية) (Japanese Way of Management)

يرمز الحرف (J) إلى الكلمة (Japanese) أي اليابانية والواقع أن هذه الإدارة بمفهومها، وأسلوبها لها خصوصيتها التي تنبع من البيئة اليابانية، وظروفها وأيضاً خصائص ومزايا العقلية اليابانية، وتتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية (Socialization) يتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى، وداخل التنظيم نفسه، وليس للعمل خارج التنظيم، ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقيمون علاقات تعاونية وغير رسمية، تساعد على تحقيق التنسيق، أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على عملية التشاور غير الرسمي، ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرارات وعند اتخاذها مألوفة وسبق لهم أن تناقشوا فيها، ولكنهم ليسوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار، وليست موافقتهم عليه ضرورية.



وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة بوصفها وحدة أساس في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحميل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الأداء، فعملية مركبة وتتألف من عدة عناصر، لا يشكل معدل الإنتاج إلا واحداً منها، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء، وتعتبر الفترات ما بين عمليات التقييم متباعدة ولا يتم بالضرورة بشكل سنوي، ويتمتع الموظف باستقرار وظيفي مدى الحياة، ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد مضي سنوات عدة، وتهتم التنظيمات اليابانية برعاية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد، (القريوتي، 2000).

#### - النظرية اليابانية في الإدارة مطبوعة للبيئة الأمريكية (Z)

تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني في الإدارة في البيئة الأمريكية لتتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وترتبط بين المكافآت والأداء، فالنظرية (z) تتعامل مع قوى عاملة أقل تجانساً من العمالة التي تعمل بموجبها نظرية (J)، حيث يتوافر في اليابان قوى متجانسة، تستثنى النساء والأقليات من العمل.

أما عملية التقييم للعاملين فتتم هنا مرة أو مرتين سنوياً، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، أما الشكل التنظيمي فيكون أقرب ما يكون إلى نمط التنظيم الأدھوقراسي حيث تقل المستويات الإدارية وتتصف بدرجة أقل من الرسمية، ويتم تقنين السلوك لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل، من خلال نمط العمل الجماعي الذي هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات، مما يجعل الشكل التنظيمي أقرب لما هو موجود في اليابان أكثر منه لنمط التنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن تلخيص خصائص التنظيمات على نمط نظرية (Z)، بالآتي:

- توظيف لمدة طويلة.
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- المسؤولية فردية.
- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية.

- ترقيات بطيئة.
- اهتمام شامل بالموظفين.

قام أستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي (William Ouchi) في جامعة أهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماكريغر في الشركات اليابانية، فاكشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد عدة دراسات قام بها أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار فيها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة، واستقرار في عمله، وتدريب... الخ، وهي عوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية ولا الغربية، وبناء عليه أراد وليام أوتشي أن ينقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين الشركات الأمريكية من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية ومنافسيها في الأسواق العالمية وحتى داخل السوق الأمريكية.

عبر وليام أوتشي (William Ouchi) في كتابه نظرية (Z) كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليابانية ومنافستها (Theory z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge)، عن الطريقة التي يمكن نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات الغربية، فقال: إن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A)، أي الطريقة الأمريكية (American Way of Management) في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة (J) أي أسلوب الإدارة اليابانية (Japanese Way of Management) وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية (Z) في الإدارة، لقد كان هدف وليام أوتشي من وضع هذه النظرية عام (1981) هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وهكذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الإدارة اليابانية (J) قد تم إدخال التعديلات

عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان، وهكذا سميت نظرية (J) بعد التعديلات باسم نظرية (Z).

لقد تمت تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلق نجاحاً، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحاً جزئياً إلا أنه لم يكن كافياً، وهكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة (A) إلى (J) وجد أن من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج إلى وقت طويل جداً، ويرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارات، (عقيلي، وآخرون، 1996).

### أسئلة الفصل الثاني

1. لم يظهر مفهوم النظام أو المنظمة فجأة، وإنما مر بمراحل شكلت علامات فارقة في ولادة هذا المفهوم وتطوره، بين مراحل تطور هذا المفهوم من خلال المدارس الإدارية التي تناولته.
2. ما هي أهم مبادئ الحركة العلمية في الإدارة؟
3. لقد قسم الكاتب هنري فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسة، أذكرها.
4. وضع المهندس الفرنسي هنري فايول أربعة عشر مبدأ اعتبرها بمثابة إطار للمنظمة، أذكرها.
5. ما هي خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي في رأي ماكس فيبر؟
6. ما هي أهم الأفكار والمفاهيم التي نتجت عن دراسات هوثورن؟
7. ما هي أهم الأخطاء التي تنتج عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي؟
8. اشرح باختصار أهم الأفكار التي أسهم بها كل من ألتون مايو وماري باركر فوليت.
9. قارن بين نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوغلاس ماكريغر.
10. ما هي أبرز الصفات التي تنفرد بها الإدارة في منظمات الأعمال اليابانية؟

### مصادر الفصل الثاني

1. الدهان، أميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، عمان، مطبعة الصفدي، (1992).
2. الزعبي، فايز، وعبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل، (1997).
3. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).
4. الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكاتب الأردني، (2009).
5. الطراونة، حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2012).
6. العامري صالح مهدي، والغالي طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
7. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
8. القريوتي، محمد قاسم، وحسن مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، مكتبة دار الشروق، الطبعة الثالثة، (1993).
9. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2000).
10. حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (1998).
11. رمضان، زياد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، (2012).

12. عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).
13. عقيلي، عمر، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (1996).
14. كلالدة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (1996).
15. Adolph & Zollitsch, "Organization Theory", Englewood cliffs (1961).
16. Claude S. George., "The History of Management Thought", 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, (1968).
17. Claude S. George., "The History of Management Thought", 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, (1972).
18. Hodge and Anthony, "Organization Theory", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, (1990).
19. Hodge B. J. and William P. Anthony, "Organization Theory", Astrategic Approach, Boston, Mass and Bacon, (1991).
20. Stephan P.P. Robbins, "Organization Theory Structure Design: Application", Prentice Hall International, Inc, Englewood cliffs, N.J., (1990).

## الأهداف والغايات التنظيمية

### المقدمة

مفهوم الغايات والأهداف التنظيمية للمنظمة

أهمية الغايات والأهداف التنظيمية

العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف للمنظمة

أنواع الأهداف التنظيمية

فوائد الأهداف التنظيمية

خصائص الأهداف التنظيمية

أسئلة الفصل الثالث

مصادر الفصل الثالث

### الفصل الثالث

## الأهداف والغايات التنظيمية

## Organizational Goals and Objectives

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم الغايات والأهداف التنظيمية.
2. معرفة العوامل المؤثرة في تحديد الغايات والأهداف التنظيمية.
3. معرفة أنواع الأهداف التنظيمية.
4. فهم فوائد الأهداف التنظيمية.
5. تبيان خصائص الأهداف التنظيمية.

### المقدمة (Introduction)

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات. إنها - أي الأهداف - في النهاية دعوة إلى التصرف الفاعل وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

وفي الحقيقة فإنه ما لم تَمَّ ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر المديرون سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة، وكلمات منمقة، وأحلاماً وردية لن ترى طريقها إلى النور.



ومن ناحية أخرى، فإن الأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية، وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، كما تسهم أيضاً في تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق، وأياً يجب التركيز عليها، علاوة على ذلك، فإن تحديد الأهداف التنظيمية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية، كما يسهم في بيان مراكز المسؤولية، وتقييم أداء المنظمة والتعرف إلى معدلات نموها.

### مفهوم الغايات والأهداف التنظيمية للمنظمة

#### (The Concept of Organizational Goals and Objectives)

استهل مؤلف كل من: (Cyert & March, 1963) بنظرية سلوك المنظمة التي قال فيها: إن المشكلة الجوهرية تكمن بمحاورة الأهداف دون الافتراض بوجود عقل للمنظمات، وأفاد (Simon, 1964) في بحثه حول مفهوم غايات المنظمة: إن المنظمة ليست شيئاً مادياً فقط وإنما هي أكثر من مجرد نظام للتفاعل بين الأفراد (الصياح، 1999).

إن عملية وضع الغايات (Goals)، والأهداف (Objectives) بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة، والقيم التنظيمية، والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر المديات الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها، وقيمها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

ويرى (الغالي، 2007) أن الغايات (Goals) تمثل أهدافاً شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، والنمو، والتوسع، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدّها. أما الأهداف (Objectives) فإنها تمثل أهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام، والتشغيلي، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الغايات،

وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها في مستويات زمنية أقل، مثل تحقيق معدل نمو (15٪) من المبيعات خلال السنة القادمة وهكذا.

ويلاحظ أن هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهدافاً شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل منظمة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فإنها حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحقيقها (المغربي، 1999)، (الموسي، وآخرون، 2002).

### أهمية الغايات والأهداف التنظيمية

#### (The Importance of Goals and Objectives)

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من منظمات الأعمال إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الغايات والأهداف، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها منظمات الأعمال جراء تركيزها الجهود على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية صحيحة ومترابطة.

لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة، ومنهم (Kaufman, et.al, 2003)، (Certo, 1997)، (Thompson & Strickland, 1993)، (المغربي، 1999)، (الموسي، وآخرون، 2002)، ويمكن إجمال أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً لاتجاهها الإستراتيجي.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجه منظمة الأعمال.
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد إلى وضع الأهداف في المستويات الدنيا وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد.

وبصفه عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفاعل لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

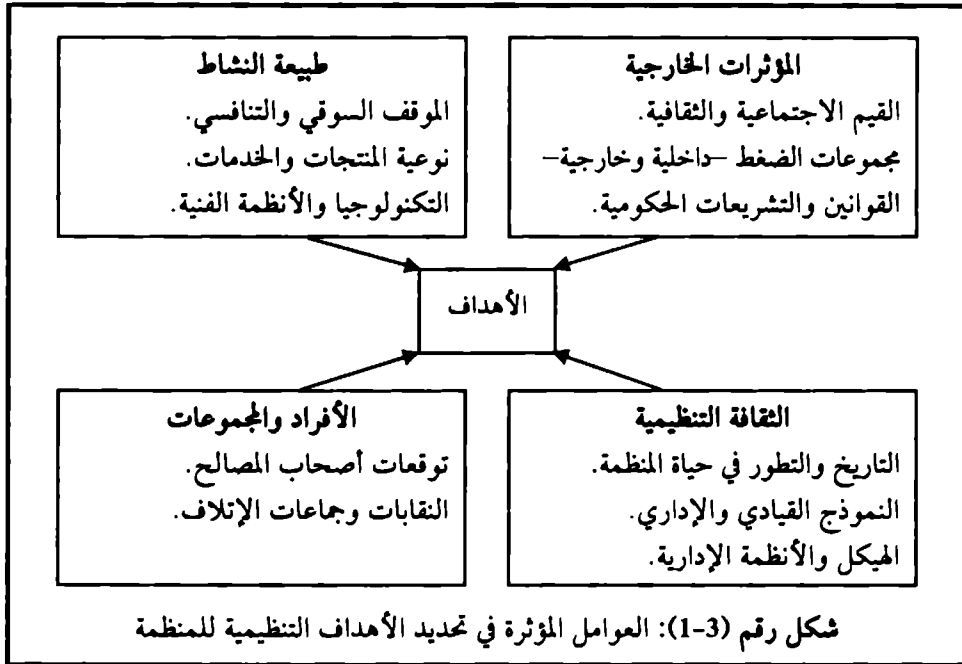
من ناحية أخرى، يشير مفهوم الأهداف (Objectives) إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. ومن أمثلة الأهداف: تحقيق معدل عائد على الاستثمار (10٪) خلال العام القادم، أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو التنفيذ بنسبة (5٪)، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة (25٪)، أو تحسين كفاءة تحصيل المستحقات بنسبة (20٪) الخ. وتتميز الأهداف بكونها تعكس ما يلي:

- حالة أو وضعاً مرغوباً فيه.
  - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
  - نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.
  - إطاراً زمنياً يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.
- والخلاصة أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وهي تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية. أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

#### العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف للمنظمة

#### (The Effective Factors in Identifying the Organizational Objectives)

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية، والتشريعية، والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويتبع ذلك القول بأن الأهداف لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كونها ناتجاً لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة (المرسي، وآخرون، 2002)، ويظهر الشكل (3-1) العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف.



المصدر: المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).

## 1. المؤثرات الخارجية (External Influences)

توجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك الجماعات الضاغطة، وبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال، مثال ذلك: التحول الكبير الذي طرأ على اتجاهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها الإنتاجية والتسويقية حتى تكون منتجاتها صديقة للبيئة، وكذلك فقد أدت الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات - خاصة شركات الأدوية - عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها ومنتجاتها على الحيوان وبالتالي البحث عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها.

## 2. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر، ويتصرف، ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم، والمعتقدات، والرموز، والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته، على سبيل المثال، إن المنظمات التي تقف موقفاً دفاعياً في السوق يتمثل هدفها الرئيسي في الرغبة في تحقيق الاستقرار، في حين تركز إستراتيجياتها السوقية على تخفيض السعر، والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقي الحالي.

## 3. توقعات الأفراد والجماعات (Expectations of Individuals and Groups)

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأولويات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك: اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة، وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة الإنتاج، وتحسين المواصفات.. إلخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

## 4. طبيعة النشاط (Nature of the Activity)

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها، ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، ومن الأمثلة البارزة لتأثير الموقف السوقي ما يحدث الآن من إعادة هيكلة وتطوير الصناعات من أجل تحقيق التوافق في حالة الركود التي تواجهها حالياً، كذلك فإن إعطاء الفرصة للشركات الأجنبية في ضوء قانون تحرير التجارة فرض على المنظمات أن تعيد النظر في أهدافها وإستراتيجياتها التنافسية.

## انواع الأهداف التنظيمية (Types of Organizational Objectives)

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف التنظيمية، يمكن إجمالها بالآتي:

### 1. منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة (Single and Multiple Objectives)

تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة (Richards, M. D., 1978).

في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليل الكلف، وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، استحداث قيم جديدة للشركة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المساهمين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز المركز التنافسي. ومعظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

### 2. أهداف رسمية وأهداف فعلية

#### (Formal and Effective Objectives)

تمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين. أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة، والمهام لوحدة العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة (Simon, H., 1964).

### 3. أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد

#### (Short-term and Long-term Objectives)

تقسم المنظمات غالباً أهدافها وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإكمالها.

#### 4. أهداف كلية وأهداف وظيفية

##### (Comprehensive and Functional Objectives)

تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بمجموع ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج، ... إلخ) وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)، وكذلك السيولة، ودوران رأس المال، والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهدافاً ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة (Richards, M.D, 1978). وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإحجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق).

##### فوائد الأهداف التنظيمية (Benefits of Organizational Objectives)

تحقق الأهداف المصاغة بشكل جيد الفوائد الآتية (Barney & Griffin, 2003):  
(Daft, 2003) (1992):

1. توفر الشرعية للمنظمة (Legitimacy): تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أمام أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن، والموردين، والمستثمرين، والدولة، والمجتمع بشكل عام الأمر الذي يوفر لها الدعم والإسناد المطلوبين.
2. تعتبر مصدراً للتحفيز (Source of Motivation): إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدى تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها. فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة والمتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف سهلة المنال (Locke & Latham, 2002).

3. تعمل كموجه للنشاط (Guides to Action): يمكن أن تعمل الأهداف كموجه لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها. إذ تفترض بعض النظريات أن وراء كل سلوك هدفاً معيناً سواء أعلن هذا الهدف أم لم يعلن.
4. تعمل كقاعدة لصنع القرار (Rule for decision making): بما أن الأهداف تمثل النهايات أو النتائج المرغوب فيها، فإنها سوف تعمل كمرشد للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وبدونها يكون من الصعوبة بمكان تحقيق التنسيق المطلوب بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
5. تعتمد كمعايير للأداء (Standard for performance): يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة بوصفها أساساً لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

### خصائص الأهداف التنظيمية

#### (Characteristics of Organizational Objectives)

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة وعلى الموارد والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف كي تكون جيدة، وهي: (Smith et al., 1985).

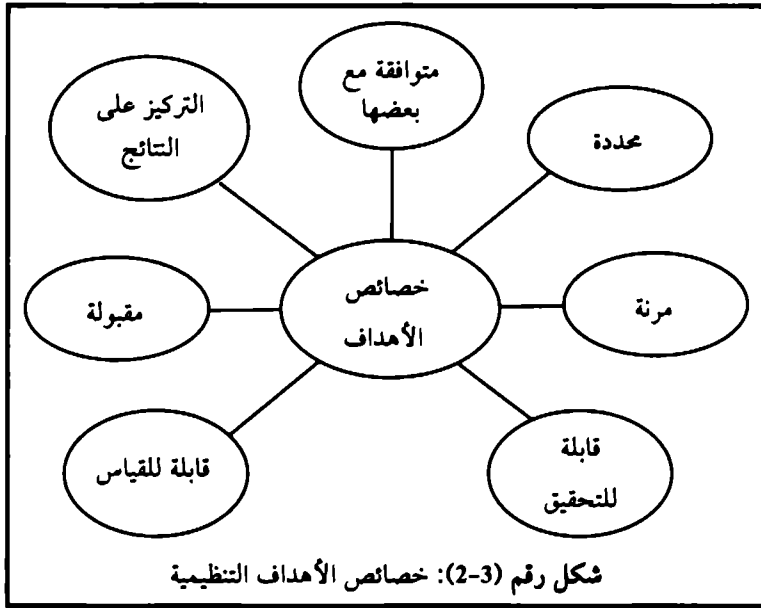
1. التحديد (Specification): والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك. فكلما كان الهدف واضحاً ومحددأً أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة، وتعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف، فالأهداف التي توضع على مستوى الإدارة العليا عادة ما تكون أقل تحديداً من الأهداف التي تتم صياغتها في المستويات الدنيا.
2. المرونة (Flexibility): بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو



- التحديات، مع الملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتم التعامل معها بحذر؛ لأن التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الإستراتيجيات وخطط العمل.
3. القابلية للقياس (Measurability): وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، ذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
4. القابلية للتحقق (Attainability): على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد والمثابرة.
5. التوافق (Congruency): يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية. وقد اقترح (Weinberg, 1969) ثمانية توازنات إستراتيجية ممكنة في هذا الجانب، وهي: (Smith et al., 1985).
- أرباح قصيرة الأمد مقابل نمو طويل الأمد.
  - زيادة الأرباح مقابل المركز التنافسي.
  - جهود بيعية مباشرة مقابل جهود تطوير السوق.
  - اختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة.
  - فرص نمو مترابطة على الأمد البعيد مقابل فرص نمو غير مترابطة.
  - أهداف ربحية مقابل أهداف غير ربحية (كالمسؤولية الاجتماعية مثلاً).
  - النمو مقابل الاستقرار.
  - بيئة خالية من المخاطر مقابل بيئة عالية المخاطر.

6. القبول (Acceptability): يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.

7. التركيز على النتائج (Results-Focused): يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف (Carlisle, 1976) والشكل (2-3) يوضح تلك الخصائص.



Source: Carlisle, H. M, "Management: Concepts and situations, Science Research Associates", (1976).

### أسئلة الفصل الثالث

1. عرف المصطلحات الآتية:
  - غايات المنظمة.
  - أهداف المنظمة.
2. ما هي الفوائد التي تحققها المنظمة عند وضع أهدافها التنظيمية؟
3. (تصف الغايات والأهداف المستقبل المرغوب وتعد مرشدا لاتخاذ القرارات)، ناقش ذلك
4. ما هي العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة؟
5. هناك عدة تصنيفات للأهداف التنظيمية، أذكرها.
6. ما أهمية الأهداف التنظيمية في المنظمة؟
7. ما هي خصائص الأهداف التنظيمية؟

### مصادر الفصل الثالث

1. الصباح، عبد الستار مصطفى يوسف، تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة، (1999).
2. الغالي، طاهر محسن، وائل محمد إدريس. الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر. عمان. (2007).
3. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (1999).
5. Barney, Jay B. & Griffin, Ricky W., "The Management of Organizations", Houghton Mifflin, Boston, (1992).
6. Carlisle, H. M., "Management: Concepts and Situations, Science Research Associates", (1976).
7. Certo, S. C., "Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment", Prentice-Hall International, Inc., (1997)
8. Cyert, K.M. & March, J.G., "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, (1963).
9. Kaufman, Roger, Brown, Hugh Oakley, Watkins, Ryan, Leigh, Doug, "Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs", Pfeiffer, (2003).
10. Locke, Edwin A. & Latham Gray P., "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35- Year odyssey", American Physiologist 57 No 9. (2002)
11. Richards, M.D., "Organizational Goal Structure," New York: West Publishing Co, (1978).

12. Simon, H.A., "On the Concept of Organizational Goal", Administrative Science Quarterly, 9(1), (1964).
13. Smith, Garry D. et al., "Business Strategy and Policy", Houghton Mifflin Company, (1985)
14. Thompson, John L., & Strickland "Strategic Management: A Awareness and Change", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K., (1993).

## الإدارة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي للمنظمة

### المقدمة

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

فوائد الإدارة الإستراتيجية

مستويات الإدارة الإستراتيجية

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

التوجه الإستراتيجي للمنظمة

ماهية رسالة المنظمة

الرسالة والرؤية الإستراتيجية

مكونات وأبعاد رسالة المنظمة

أسلوب إعداد رسالة المنظمة

خصائص الرسالة المؤثرة وفوائدها

صيغة رسالة المنظمة

تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية

أسئلة الفصل الرابع

مصادر الفصل الرابع

## الفصل الرابع

# الإدارة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي للمنظمة Strategic Management and Strategic Direction

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. فهم ماهية الإستراتيجية.
2. معرفة فوائد الإدارة الإستراتيجية.
3. تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية.
4. معرفة التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
5. فهم ماهية الرسالة والرؤية الإستراتيجية.
6. تبيان مكونات وأبعاد رسالة المنظمة.
7. كيفية إعداد رسالة المنظمة.
8. التعرف إلى خصائص الرسالة المؤثرة.
9. توضيح كيفية صياغة رسالة المنظمة.
10. أهمية تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية.

### المقدمة (Introduction)

تشتمل المجتمعات كافة على أنواع مختلفة من منظمات الأعمال، فمنها منظمات تنمو حجمها وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات، وتقوم باستخدام موارد بشرية كبيرة، كما أنها تفتح العديد من الفروع والوحدات الجديدة في مناطق وأسواق مختلفة، وهنالك منظمات تواجه مشكلات وتحديات كبيرة في مجال استمرارها

وبقائها، وتعرض للإفلاس والانهيار، وقد تنطبق هذه الحالة على بعض المنظمات التي تعمل في السوق نفسه، وقد تقوم بإنتاج النوع نفسه من السلع والخدمات.

وبالتالي، ما هو سر الاختلاف في معدل النجاح والاستمرار بين المنظمات؟ الإجابة العلمية المحددة هي أن نجاح أو فشل أي منظمة أعمال إنما يعتمد على طبيعة وأنواع الإستراتيجيات التي تتبعها هذه المنظمات. إذا ما هي الإدارة الإستراتيجية التي توصف بأنها إدارة شاملة ومتكاملة، وما هي أهميتها وفوائدها لمنظمات الأعمال؟

إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر من مجالات الدراسة التي نالت اهتمامًا واسعًا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية

#### (The Concept of Strategic Management)

تاريخيًا بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناه (To Lead) أي القيادة، (Strategos) في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد (Macmillan & Tampoe, 2000). ويرى (Claueswitz) - وهو خبير إستراتيجي عسكري - بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. أما (Von Moltke) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب من خلال إجراء الملاءمة العلمية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب (McKiernan, 1997).

وقد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص.



إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي: (الغالي، 2007).

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
  - التعلم والفكر الإستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية، وتعامل مع الأحداث بذكاء لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المنظمة.
  - التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
  - التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.
- وقد أورد الكتاب والباحثون تعاريفاً عديدة للإدارة الإستراتيجية خلال العقود الماضية، فقد عرفها شاندلر (Chandler) بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وعرفها كل من (Thompson & Strickland, 1987) على أنها: العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ووضع الأهداف، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الأداء، والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية، أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي، أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة (Thompson & Strickland, 2003).

أما (Higgins, 1983) فيعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التي تعمل فيها. وينظر إليها كل من (Pearce & Robinson, 2005) من زاوية القرارات الإدارية على أنها: مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة.

ويركز كل من (Wheelen & Hunger, 2004) على المفهوم نفسه، حيث أشارا إلى أن: الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم (الفرص والتحديات الخارجية) مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة، ويعرفها (Glueck, 1980) على أنها: مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تقترب من المفهوم الذي أورده كل من (Pearce & Robinson, 2005). أما (Kotler, 1997) فيعرفها على أنها: تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالنمو، وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة.

وينظر إليها (Hitt et al., 2004) من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية بالنسبة له ولزملائه هي: تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات، والقرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، وفي السياق نفسه ينظر إليها (Dess et al., 2005) على أنها: مجموعة القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، أما (Hill & Jones, 2001) فإنهما ينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها: العملية التي من خلالها يقوم المديرون باختيار مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المنظمة.

### فوائد الإدارة الإستراتيجية

#### (The Benefits of Strategic Management)

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، نذكر منها: (السالم، 2004).

#### 1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.. أي أن

الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

## 2. تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة (المديرون والموظفون)

فقد كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك ما زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية (Process) وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية، فالهدف الأساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المديرون والموظفون). وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام، وحينما يفهم كل من: المدير، والموظف، والعامل ماذا تفعل المنظمة، ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

## 3. تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وهي

المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

- حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.
- التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى.
- تجرب دائماً مداخل وأساليب جديدة.
- نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

## 4. تساعد الإدارة الإستراتيجية على خلق حالة من التداؤب (Synergy)

وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف. وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبون ويدعمون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

##### 5. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير

تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يعزز نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف داخلياً.

##### 6. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة

أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى (Miller & Cardinal, 1994).

##### 7. تدعيم المركز التنافسي

تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

##### 8. التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فاعلة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

#### مستويات الإدارة الإستراتيجية (Levels of Strategic Management)

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي: (Johnson & Scholes, 1993).

##### 1. الإستراتيجية على مستوى المنظمة (Corporate Strategy)

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو، وكيفية

إدارة أنشطة المنظمة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة و/أو تدخل فيها و/أو تخرج منها، وعليه فإن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية (Strategic Gap)، وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الإستراتيجيات الكلية بكونها إستراتيجيات طويلة الأجل، كما وتؤثر على المنظمة كلها، وتختص بالإجابة عن الأسئلة التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المنظمة؟ وهل هو توزيع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى، أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية)؟
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التداؤبية (Synergy)؟

## 2. الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال (Strategic Business Units)

تتمركز هذه الإستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة وتمتاز إستراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل.

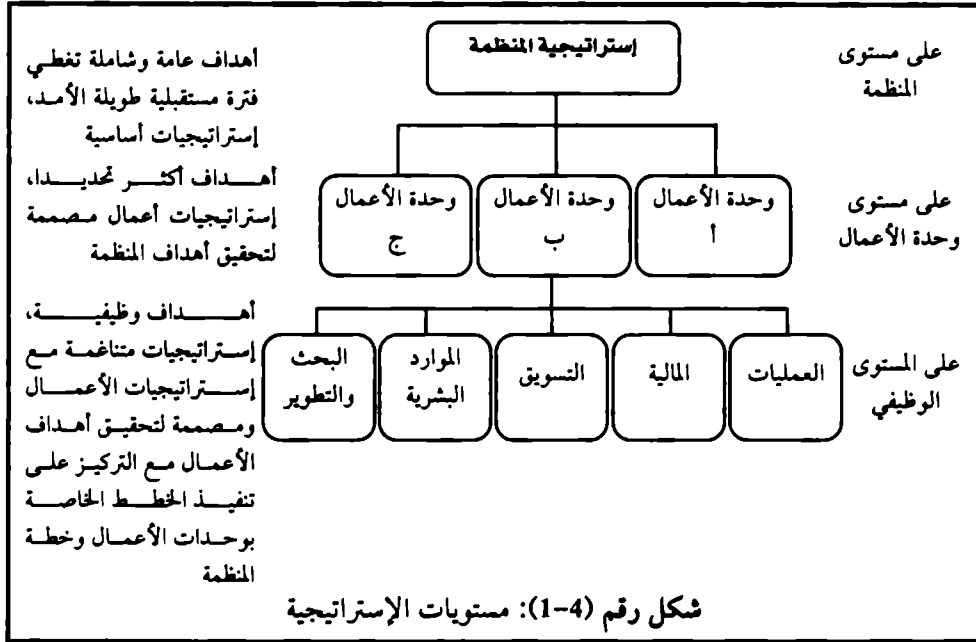
وينصب الاهتمام الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:

- تحديد المنتجات، أو الخدمات التي يتطلب تطويرها، والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة.

### 3. الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy)

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل (4-1) (الدوري، 2005).



المصدر: الدوري، زكريا المطلك، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، وعمليات، وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).

### التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

#### (The Challenges of Strategic Management)

هناك مجموعة من التحديات نحد من الضروري إثارتها أمام القارئ من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان وهو يصنع قراراته الإدارية، ومن بين هذه التحديات ما يلي (الحسيني، 2006)، (الركابي، 2004):

#### 1. تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي (Toffer, 1970)، وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل

في: البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات.

ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو: التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

## 2. ازدياد حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل أنشطة المنظمة كلها، ولتصبح منافسة كونية أيضاً (Global Competition)، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدياً في وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة (ياسين، 1998).

## 3. التحالفات الإستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، وغو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلاً) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلاً التحالف القائم بين شركة (Toyota) وشركة (GE) من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات، والشئ نفسه يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي (Mazda & Ford) و (Nissan & Ford) وبين شركتي (Samsung & Philips) في مجال وضع التلفاز ذي الصور المجسمة.



#### 4. ندرة الموارد

أصبح الصراع على موارد الطاقة، والماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

#### 5. ظهور المنظمات المتعلمة

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة فقد أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاماً طويلاً للأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة (Knowledge)، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما (لزيادة أو تقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

### التوجه الإستراتيجي للمنظمة (Strategic Direction)

#### - ماهية رسالة المنظمة (Mission of The Organization)

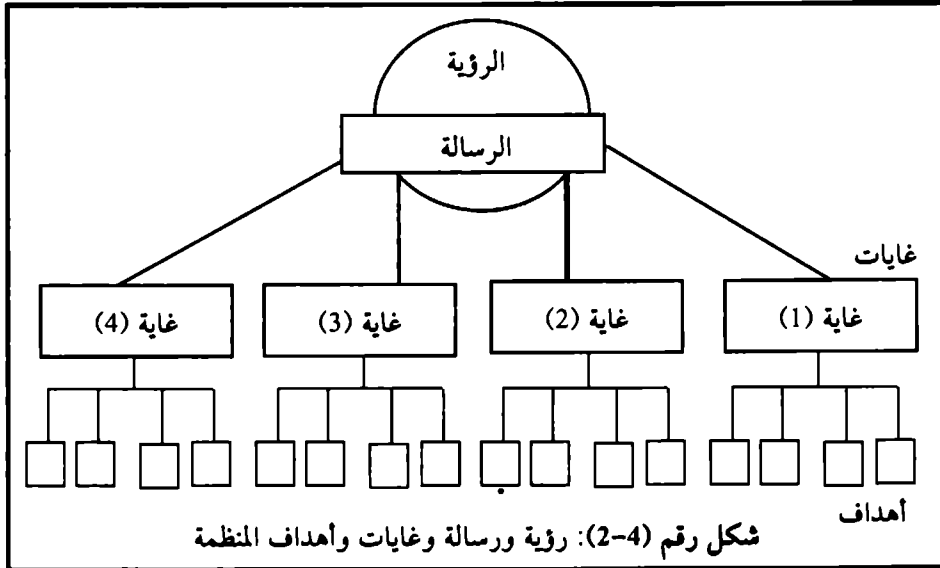
وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، إذ بُنيت لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها (Juach & Glueck, 1988)، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو مجال نشاط المنظمة؟
2. ما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة (Kotler, 1999).

لا بد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة، والملمخصة، وواضحة الفهم (Steiner, 1979)، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.

وبناءً على رسالة المنظمة، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسة على مختلف الأماد، والشكل (2-4) يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة (Pearcell, 1982).



Source: Pearcell, J. A., "The Company Mission as Strategic Tool", Sloan Management Review, 23, Spring (1982).

يتبين من الشكل (2-4) أن الرؤية هي التاج الملموس من التفكير الإستراتيجي والرسالة نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، انسجماً ونتائج تحليل (SWOT)

(Pearcell, 1982)، من أجل تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة أنشطتها وأعمالها المختلفة، والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، تمثل الرسالة الواضحة مرشداً، وموجهاً، وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها معياراً لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

#### - الرسالة والرؤية الإستراتيجية (Strategic Mission and Vision)

تمتلك المنظمات الناجحة عادة أغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات فيما تتغير إستراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد الطويل، وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري - وينبغي المحافظة عليه - وبين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود، وتنشق هذه القدرة عن إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية إستراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه، في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يُلهم الجميع لتحقيق التقدم (Collins & Porras, 1991).

وعلى الرغم من أن الرؤية الإستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الإستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستخدم في الحقل نفسه من المعرفة كالرسالة، والغرض، والإستراتيجية، والقيم، والفلسفة (Levin, 2000) إلى الدرجة التي استتج فيها (Raynor, 1998) أن هذه المصطلحات مترابطة فيما بينها بحيث يصعب التحدث عن أي منها دون أن ترد إلى ذهنه جميعاً.

وقد عبر أحد القادة الإستراتيجيين عن هذا الغموض حينما قال: لقد سمعت مصطلحات كثيرة كالغرض، الرسالة، القيم، والقصد الإستراتيجي، إلا أنني لم أتمكن من فهم معنى الرؤية، ولم يوضح لي أحد الطريقة الصحيحة للنظر إليها بقصد الخروج من هذه المشكلة (Collins & Porras, 1991). ويضيف الكاتبان نفسيهما (Collins & Porras) إلى أننا عندما نتذكر الرؤية، فإننا نستحضر كل أنواع

التصورات، نفكر في الإنجاز المميز، نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم لبعض، نفكر في الأهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس إليها، نفكر في الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة، نفكر في الأحلام التي نرغب في تحقيقها، ولكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم أهمية الرؤية دون أن يعرف ماذا تعني بالتحديد.

والواقع أن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، حيث يصفها (عوض، 2000) على أنها طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة. وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والآفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل (ياسين، 1998). والرؤية بهذا المفهوم مثل نجم في الأفق لا يمكن الوصول إليه بل الاسترشاد به (Hinterhuber & Popp, 1992). وهي بمثابة معلم (Signpost) يحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها (Nanus, 1992). والرؤية الإستراتيجية إنما هي القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة (Manasse, 1986)، كما أنها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب (Seeley, 1992). وقد وصفها كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) بأنها صورة ملونة للمستقبل ثلاثية الأبعاد عالقة في الذهن، ومفعمة بالحياة والأحاسيس، وينظر إليها (Harari) بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل، فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة و متميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح التنظيمي (Maps, 1991).

#### - مكونات وأبعاد رسالة المنظمة

##### (Components and Dimensions of Organization Mission)

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أننا نجد إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل بالآتي: (العارف، 2003)، (عوض، 2001)، (المغربي، 1999).

- مجال عمل المنظمة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.
- عملاء المنظمة: إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني، بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات هؤلاء العملاء.
- المنتجات والخدمات: إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسة التي تقدم في الأسواق وتلي حاجة العملاء.
- أسواق المنظمة: إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل.
- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها. وهنا تجب الإشارة إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء أكان يشكل تكنولوجيا متقدمة، أو حديثة، أو حتى متوسطة، أو قديمة تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.
- أهداف البقاء والنمو والربحية: إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاولة والمنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات النمو والتوسع.
- الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة: ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخاً يؤكد على الإبداع والتجديد.
- الخصوصية الذاتية للمنظمة (إمكانات المنظمة): وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.

- السمعة والشهرة المؤسسية: وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.
- الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.
- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزين الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.

- أسلوب إعداد رسالة المنظمة

#### (Organization Mission Preparation)

لأهمية رسالة المنظمة، ومكانتها في تحقيق أهدافها لا بد من إعدادها، إعداداً جيداً يحقق الغرض من صياغتها، وقبل كل شيء، وقبل الصياغة لا بد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الوظائف التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف؟
- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟
- لماذا وجدت المنظمة أصلاً؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة، بوضوح، هي التي تساهم في الصياغة، وبلورة، وتكوين إعداد الرسالة، وسوف نقوم بالإجابة عن الأسئلة جميعها من خلال صياغة رسالة المنظمة وما يجب عليها أن تفعله وتنجزه فهي مطالبة بـ: (السالم ، 2004).

#### أ. اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك

من المهم جداً أن تحدد الحاجات التي تسعى المنظمة إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي، والتي تظهر في المنظمات عندما تقوم المنظمة بتحديد مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلاً من الحاجات الواجب إشباعها.

فالكثير من رجال الأعمال يتناسون أن المنتجات هي فقط وسيلة لحل مشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته، فعندما سئل أحد المديرين في شركة (IBM) للحاسبات والاتصالات ما هي المنتجات التي تقومون ببيعها؟

كانت إجابته: إن الشركة لا تبيع منتجاتها وإنما حلولاً لمشكلات العملاء. والإجابة هنا منهج إستراتيجي للمنظمات والشركات كلها، عند محاولتها تحديد مجال العمل والوظيفة المفروض تأديتها وهي أن تقع حاجات المستهلك في مركزية اهتمامها، وتركز على اكتشاف ما يرغبه المستهلك وترجم هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشكلاته، فقدرة المنظمة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة وفاعلية هي المبرر الاقتصادي، والاجتماعي لوجودها في السوق، إن المنظمة الناجحة، والإدارة الإستراتيجية المتفوقة بنجاحها هي التي تحقق الهدف المزدوج، الهدف الهام في تلبية احتياجات عملائها مع تحقيق مستوى أرباح مرضٍ.

#### ب. تحديد نوعية المجتمع المستهدف

يشمل القسم الثاني من إعداد رسالة المنظمة تحديد الجزء الخاص من السوق، الذي تحاول المنظمة خدمته فمن الصعوبة بمكان قيام أية منظمة - بغض النظر عن حجمها- بمحاولة إشباع حاجات المستهلكين المحتملين كلهم. ولهذا فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً للقطاع السوقي، أو القطاعات السوقية المستهدفة التي سوف توجه إليها المنتجات، يكون ذلك الهدف السوقي الأساسي للمنظمة. ويطلق على هذه العملية عملية تقسيم الأسواق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة.

#### ج. تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة

وهنا يتم تحديد التقنيات التي ستستخدمها المنظمة لإشباع حاجات العملاء ويلاحظ أن الإجابة عن سؤال كيف يمكن أن يتضمن تحديد بعض الإستراتيجيات التسويقية مثل:

- أن تسعى المنظمة لأن تصبح أقل المنتجين تكلفة.
- أن تكون المنظمة رائدة مبتكرة في مجال تقديم المنتجات الجديدة.
- أن تمد الأسواق بالمنتجات ذات الجودة العالية.

- أن تعمل على إيجاد وتوفير شبكة واسعة من الفروع ومنافذ التوزيع.

أما السؤال عن الكيفية التي تستطيع بها التكنولوجيا أن تؤثر في الجوانب الفنية والإنتاجية فالجواب: يمكن للمنظمة أن تجد طريقة الإنتاج والأسلوب الإنتاجي المستخدم سواء بالاعتماد على درجة عالية من الآلية أسلوب تكتيف رأس المال أو درجة عالية من العمالة أسلوب تكتيف استخدام اليد العاملة.

وقد يترتب على جواب السؤال الخاص كيف؟ الأخذ في الاعتبار إمكانية تملك وحدات جديدة أو الاندماج مع وحدات أخرى، فعلى سبيل المثال إذا كانت رسالة المنظمة تسعى إلى النمو من خلال الدخول في مجالات عمل جديدة كجزء هام من خطتها الإستراتيجية، فإن ذلك يمكن تحقيقه من خلال تملك وشراء منظمات أخرى أو الاندماج مع وحدات أعمال أخرى، وبطبيعة الحال فإن تحديد المسار الذي سوف تتبعه المنظمة في المستقبل هو جزء لا يتجزأ من صياغة الرسالة (العارف، 2000).

#### د. تحديد الغرض من وجود المنظمة:

من الضروري جداً، ومن المهم، أن تحدد المنظمة الغرض من وجودها، فكل منظمة، سواء أكانت الهادفة للربح أو غير الهادفة، تظهر وتبقى في الميدان، وتستمر لتحقيق أهدافها بنجاح، وهي تثبت في رسالتها إشارة واضحة عن سبب وجودها، أو ما تسعى إلى تحقيقه.

وعادة ما نجد السؤال المتعلق بـ "لماذا؟" يوجد في مركز دائرة الاهتمام، حيث إن العناصر السابقة يتم تجميعها وترجمتها، وعلى أساسها يتم التحديد الواضح والصريح للمبرر الاقتصادي، والاجتماعي لوجود المنظمة. وهناك العديد من الأمثلة لتوضيح ذلك المبرر:

- لتحقيق القيادة في مجال الاتصالات والمعلومات (IBM).
- إن لدينا مسؤولية معنوية كي نصبح أفضل شركة إنتاج.
- للمشاركة الفاعلة في التزام العالم بحماية البيئة والدفاع عن هذا التوجه العالمي.



ويمكن أن يستخدم هذا الجزء من الرسالة في تفهم واستيعاب سيكولوجية العمل داخل المنظمة، وكحافز ناجح للعاملين لدفعهم للعمل، وضمان التزامهم برسالة المنظمة، وبالأداء الفاعل لها.

ومن الضروري الإشارة إلى أن بعض المنظمات تقوم بتلخيص رسالتها في شعارات مختصرة، مثل شعار شركة موبيل المحمول في يد الجميع والتي تعطي في هذا الشعار تعبيراً واضحاً، ومحدوداً، ومفهوماً، لإستراتيجيتها وتوسع في مجال نشاطها، وبرامج تسويق بضائعها. ويعتبر الشعار مفيداً سواء أكان للأطراف الداخلية أو الأطراف الخارجية، وينبغي أن يعبر الشعار عن حقيقة ممارسات، ونشاطات الشركة، حتى لا تهتز صورتها في أذهان العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى التدهور.

#### - خصائص الرسالة المؤثرة وفوائدها

##### (Characteristics and Benefits of Effective Mission)

• الخصائص: هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة كي تكون مؤثرة، وهي: (Juach & Glueck, 1988).

1. أن تعكس بشكل واضح النشاط الذي تمارسه المنظمة من خلال ما تشعبه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
2. أن تعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
3. تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح.
4. تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة تجاه وضعها الحالي.
5. تكون قصيرة وواضحة للجميع في الوقت نفسه.
6. توفق بين الأهداف المتنوعة وغير المتجانسة لمختلف أصحاب المصالح.
7. ملهمة بالقدر الذي يحفز الجميع على المساهمة في تحقيقها.
8. تتضمن عوامل النجاح الرئيسة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التميز على الآخرين.
9. منسجمة مع الإيدولوجيا الجوهرية للمنظمة.

10. تمتلك القدرة على توليد الانطباع بأن المنظمة ناجحة ومتميزة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

11. ديناميكية على النحو الذي يسمح بإجراء بعض التعديلات في الأهداف أو الإستراتيجيات في حالة حدوث تغييرات كبيرة في اتجاهات النمو المستقبلية.

12. مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين وأصحاب المصالح في صياغتها.

• الفوائد: تحقق الرسالة المؤثرة عدداً من الفوائد للمنظمة يمكن إجمال أهمها فيما يأتي: (Smith et al 1985)

1. ضمان وجود غرض واحد للمنظمة يسعى الجميع إلى تحقيقه.
2. اختيار المعايير المناسبة لتوزيع موارد المنظمة.
3. خلق الموازنة بين الأهداف المتعارضة لأصحاب المصالح.
4. إلهام الأفراد العاملين في المنظمة وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
5. إشاعة القيم المشتركة بين العاملين.
6. تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

#### - صياغة رسالة المنظمة (Formulation of Organization Mission)

نعتقد أن رسالة المنظمة وأهدافها تصاغ من قبل المديرين الإستراتيجيين (المديرين التنفيذيين) في المستوى الأعلى للمنظمة (أعضاء مجلس الإدارة)، وتُمر رسالة وأهداف المنظمة بعدة مراحل عند صياغتها، في المرحلة الأولى تكون رسالة وأهداف المنظمة غير محددة على سبيل المثال (تسعى المنظمة إلى البقاء، الربح هو محور تفكير المنظمة)، والمرحلة الثانية هي مرحلة وجود رسالة وأهداف ذات عمومية (مكتوبة أو غير مكتوبة)، على سبيل المثال (نسعى لنصبح القادة في مجال أعمالنا، نحن نخطط لزيادة أرباحنا)، أما المرحلة الثالثة فتتسم بالتحديد فعلى سبيل المثال بدلاً من القول نحن نخطط لزيادة أرباحنا كما في المرحلة الثانية، فإننا نؤكد على زيادة أرباحنا من خلال العائد على حق الملكية بمقدار (5%) سنوياً. أما المرحلة الأخيرة فهي وضع أولويات للرسائل والأهداف المتعددة والمحددة. فعلى سبيل المثال (زيادة ربح العمليات

من خلال العائد على حق الملكية بمقدار (5٪) إذا سوف نقوم بفتح أربعة أسواق في مناطق جديدة للشركة).

إن صياغة رسالة وأهداف المنظمة لا تنطلق من فراغ، بل تتأثر بعوامل عديدة (Kotler and others, 1999). وقبل التطرق إلى تلك العوامل، لا بد من القول: إن العوامل التي تؤثر في صياغة الرسالة وأهداف المنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لا بد لأي منظمة أن تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها.

حدد دركر (Drucker) الميادين التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وهي: (السيد، 1990).

1. موقع المنظمة في السوق.
2. الربحية، تحديد معدلات الربحية للشركة.
3. اهتمام المنظمة بالابتكار أو التجديد في تقديم المنتجات أو الخدمات.
4. قدرة المنظمة على الحصول و/أو استخدام الموارد بكفاءة.
5. تقييم مستوى أداء الأفراد والأقسام، ووضع المعايير الموضوعية للتقييم من أجل تطوير طرق إداراتهم لأعمالهم.
6. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

إن الأبعاد التي حددها دركر قد تنسجم مع المنظمات التي تهدف إلى الربحية، في حين لا تنسجم تلك الأبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم.

وأكد بينس (Bennis)، بأن المنظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال جميعها، وهذه المشكلات تعتبر عوامل محددة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة، حيث تتضمن ما يأتي: (السيد، 1990).

1. عند صياغة الرسالة والأهداف يجب القيام بخلق حالة التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الأفراد، وبين تحقيق أهداف المنظمة.

2. هنالك عوامل تستدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري الإدارات العليا ومساعدتهم، وضرورة الفصل بين الملكية والإدارة، والأخذ بالتكنولوجيا الحديثة، وتشكيل النقابات والاتحادات.

3. ضرورة القيام بمحل التعارض بين حملة الأسهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة.

4. يعتبر التكيف حالة مهمة ومطلوبة للاستجابة مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

5. يتطلب من المنظمة تحديد رسالتها وأهدافها بدقة ووضوح للأطراف المتعاملين معها جميعهم، ولا بد من الحصول على موافقتهم حول الرسالة وأهميتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق كينونتها.

6. ينبغي أن تحتوي رسالة المنظمة على النمو، كي تستطيع أن تحدد بدقة الإستراتيجيات الخاصة لتحقيق هدف النمو في المنظمة، وبدون تحديد هذه الأهداف، فإن الرسالة قد تؤدي إلى تراجع أو الحدار المنظمة وخروجها من ميدان الأعمال.

ويرى ويلسون (Wilson, 1997) أن تحديد وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ترتبط بعوامل خمسة رئيسة ينبغي أخذها بعين الاعتبار هي:

1. تاريخ المنظمات، حدد كوتلر وآخرون (Kotler and others) بأن كل منظمة لها تاريخ لأهدافها وإستراتيجياتها، وإنجازاتها، ولها رسالة كخصائص لتاريخها السابق
2. التفضيل، إن قيم المديرين تعتبر هي القوة التي يمتلكها المالكون في المنظمة، وتعد من العوامل التي لها تأثير واضح على صياغة رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة القرارات الإستراتيجية المتخذة.

وقد أشار كل من جونسون وشولز (Johnson and Scholes, 1993) إلى أن الإستراتيجية تستطيع أن تعكس مواقف ومعتقدات هؤلاء ذوي التأثير الأقوى في المنظمة، بينما المنظمة تتوسع أو تتركز فإنها ترسم أنشطة المنظمة، ويمكن القول إن القيم والمواقف تمثل معظم القوى المؤثرة على الأهداف والإستراتيجية.

3. عوامل البيئة الخارجية، تتمثل بعوامل البيئة الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ... الخ) وعوامل بيئة الصناعة المتمثلة (بالمنافسين، المجهزين، المستهلكين، المنتجين الجدد ... الخ) إن هذه العوامل جميعها لها تأثير واضح في تحديد رسالة وأهداف المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية، تاريخ وعمر المنظمة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية، تعدد من العوامل المحددة والمؤثرة على الأهداف.

5. الميزة التنافسية، تعتبر من العوامل المهمة لتحديد وتطوير رسالة وأهداف المنظمة، حيث تحدث الميزة عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة بأسلوب أفضل من منافسيها، وتمتع المنظمة بميزة تعدد جودة المنتجات مع انخفاض التكلفة مقارنة بما يقدمه المنافسين. وأهم عناصر المنافسة للمنظمة هو الجودة العالية والأسعار الأقل من المنافسين.

ويؤكد (Wright, 1996) بأن هناك تأثيرات متعددة على أهداف ورسالة المنظمة، لابد من دراستها من قبل أعضاء مجالس الإدارة والإدارة العليا في المنظمات بغية زيادة القيمة المالية للشركة وتحقيق الحد الأدنى أو المتفق عليه للمجموعات جميعها المتعاملة مع المنظمة. وأشار (Ralph Nader) بأن الشركات الكبيرة ينبغي أن تكون أكثر استجابة لحاجات المستهلكين عند وضعها لأهدافها، وعززت أدبيات التسويق رأي (Nader, 1964) من خلال تأكيده على ضرورة المحافظة على الإستراتيجيات المعتمدة على التكيف مع التغيرات لرغبات المستهلكين.

#### - تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية

(Acquainting Staff With Strategic Vision)

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

والمعروف أن تحقيق الفاعلية لأي عملية اتصالات يستلزم ألا تكون في اتجاه واحد، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع الأطراف المعنية كافة للوقوف على فهم مشترك لموضوع الاتصال. إن الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات

المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الاستراتيجية بمحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة. وإن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والإعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر للانتماء للمنظمة وتولد الالتزام بالأهداف التنظيمية.

إن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود، ويوحد التصرفات، ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة. وفي الحقيقة فإنه ما لم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظمته، ولماذا يتم إتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعب الحصول على تأييد، وتعاون، والالتزام العاملين لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية وعليه فإن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية الجديدة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها، والموافقة عليها، إذ يعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداده للتحرك في الاتجاه الجديد.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل فيما يلي: (Thompson & Strickland, 2003).

- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.
- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.
- توفر أساساً لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف، وتصميم الإستراتيجيات الوظيفية.
- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

### أسئلة الفصل الرابع

1. عرف المصطلحات الآتية:
  - الإستراتيجية.
  - الرؤية.
  - الرسالة.
2. ما أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال؟
3. ما هي فوائد الإدارة الإستراتيجية؟
4. ما هي مستويات الإدارة الإستراتيجية؟ وضح الفرق بينهما.
5. اشرح مكونات وأبعاد رسالة المنظمة.
6. ما هي خصائص الرسالة المؤثرة، وفوائدها؟
7. اشرح التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

### مصادر الفصل الرابع

1. الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2006).
2. الدوري، زكريا المطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، وعمليات، وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).
3. الركابي، كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية: المنافسة والعولة، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، (2004).
4. السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، (2004).
5. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. جامعة الإسكندرية. القاهرة. (1990).
6. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، (2000-2001).
7. العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولة، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، (2003).
8. الغالي، طاهر محسن، وائل محمد إدريس. الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر. عمان. (2007).
9. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، (1999).
10. عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، (2001).
11. عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، (2000).



12. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، (1998).
13. Collins, J.C, & Porras, J.I., "Organizational Vision and Visionary Organizations", California Management Review, (1991).
14. Dess,G.G.,et al, Strategic Management, McGraw – Hill companies, Inc, Irwin, (2005).
15. Glueck, W.F, Businness Policy and Strategic Management,McGraw Hill Book. Co.ToKyo, (1980).
16. Higginsss, D.H., "Organizational Policy and Strategic Managemen't, Texts and cases, Chicago, Dryden Press, (1983).
17. Hill, C.W. & Jones, G.R., "Strategic Management Theory: An integrated approach", Houghton, Mifflin co, (2001).
18. Hinterhuber, H.H. & Popp, W., "Are You a Strategist or Just a Manager?", Harvard Business Review, (1992).
19. Hitt, M.A, et al., "Strategic Management: Competitiveness and Gobalization", Thompson, South-Western, (2004).
20. Johnson.G. and R. Scholes, "Exploring Coroporate Strategy, Text and Cases". New York, Prentice Hall, (1993).
21. Juach L.R., & Glueck, W.F., "Business Policy and Strategic Management", 5th .ed., MCGraw Hill Int. Editions, New York, (1988).
22. Kotler, P., "Marketing Management", Engle Wood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, (1997).
23. Kotler, P.,& Armstrong, C.& Saunders, J., & Wong. V., "Principles of Marketing". 2nd ,ed, Prentice Hall Euroup, London, (1999).
24. Levin, M. L., Vision Revised, The Journal of Applied Behavioral Science, (2000).
25. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, "Strategic Management", Oxford University Press, (2000)
26. Manasse, A.L., "Vision and Leadership: Paying Attention to intention", Peabody Journal Of Education 63.1, (1986).
27. Maps, "Strategic Leadership and Decision-making", Sky Magazine (1991)
28. McKiernan, Peter, "Strategy Past, Strategy Futures", Long Range Planning, 30(5), (1997).

29. Miller, C. C., and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance, A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* (December, 1994).
30. Nader, R., "Unsafe at any Speed: Design and Dangers of the American Automobile", New York, Grossman, (1964).
31. Nanus, B., "Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of direction for Your Organization", San Francisco, Jossey-Bass, (1992).
32. Pearce, J.A. & Robinson, R. B. Jr, "Strategic Management: Strategy Formation and Implementation", New York, Irwin. (2005).
33. Pearcell, J: A., "The Company Mission as Strategic Tool", *Sloan Management Review*, 23, Spring (1982).
34. Raynor, M.E, "That Vision Thing: Do We Need It? Long Range Planning". No 31., (1998).
35. Seeley, D.S, "Visionary Leaders for Reforming Public Schools", Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, San Francisco, CA., (1992).
36. Smith, Garry D, et al. "Business Strategy and Policy", Houghton Mifflin Company, (1985).
37. Steiner, G. H. & Miner., J.B., "Management Policy: Text, Reading and Cases, New York: Macmillan, (1979).
38. Thompson, A.A.& Strickland III, A.J., "Strategic Management: Concepts and Cases, Plano, Texas", B.P.I, (1987).
39. Thompson, A.A.& Strickland III, A.J., "Strategic Management: Concepts and cases, plano, Texas", B.P.I, (2003).
40. Toffer, A. *Future Shock.*, Bantam, New York, (1970)
41. Wheelen, T.H., and J. D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New York: Addison-Wesley Publishing Co., (2004).
42. Wilson, R.M.S., & Gilligan., C., "Strategic: Management Planning, Implementation, and Control" 2nd.ed, Butterworth-Heinemann, Oxford, (1997).
43. Wright, p., & Kroll, M., J., & Parnell, J., "Strategic Management: Concept and Cases". New Jersy. Prentice Hall, Inc. (1996).

## إدارة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

مقدمة

مفهوم البيئة والتحليل البيئي

البيئة الخارجية للمنظمة

مفهوم البيئة الخارجية

مستويات البيئة الخارجية

طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية

تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

البيئة الداخلية للمنظمة

مفهوم البيئة الداخلية

عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

البدائل الإستراتيجية

أولاً: ماهية البدائل الإستراتيجية

ثانياً: أنواع البدائل الإستراتيجية

أسئلة الفصل الخامس

مصادر الفصل الخامس

## الفصل الخامس

### إدارة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

### (Management of External and Internal Environment of the Organization)

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم البيئة والتحليل البيئي.
2. معرفة البيئة الخارجية للمنظمة وعناصرها.
3. تحديد مستويات البيئة الخارجية للمنظمة والتي تتكون من:
  - أ. البيئة الخارجية العامة.
  - ب. البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية).
4. توضيح مفهوم البيئة الصناعية.
5. معرفة البيئة الداخلية للمنظمة وعناصرها.
6. فهم البدائل الإستراتيجية في المنظمة والتي تتكون من:
  - أ. البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
  - ب. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
  - ج. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

#### مقدمة (Introduction)

إن للبيئة تأثيراً كبيراً ومهماً على الإدارة ومنظمات الأعمال، وبالتالي فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحصل في البيئة بأشكالها كافة تعتبر أمراً حيوياً للمدير. والبيئة مفهوم واسع تتعدد أبعاده وتتنوع مفرداته فيصبح من الضروري عند

اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال مراعاة هذه الجوانب والتنوع، ولعل أهم ظاهرة بيئية خارجية هي العولمة وتأثيراتها على الإدارة والأعمال حيث فرضت أنماطاً من التأثيرات التي لا بد أن تراعيها منظمات الأعمال، كذلك فإن ظاهرة انتشار وتوسع الأعمال الصغيرة والعائلية ومساهمتها المتزايدة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول أصبحت من الموضوعات التي تستحق الدراسة والتحليل.

### مفهوم البيئة والتحليل البيئي

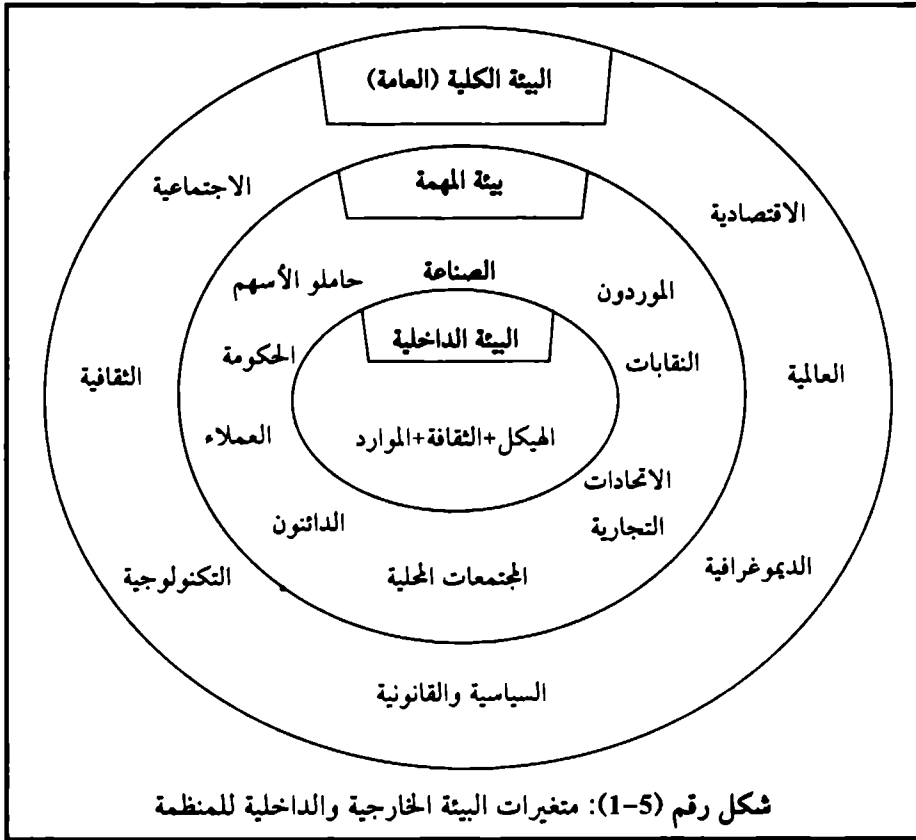
#### (The Concept of Environment and Environmental Analysis)

البيئة (Environment) هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو بالمنظمة) من طبيعة، ومجموعات بشرية، ونظم بشرية وعلاقات شخصية (بدوي، 1977). كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. وتتفق مع التعريف القائل أن البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

وقد خضع مفهوم البيئة (Environment) إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي، والسياسي، والمعلوماتي، والمعرفي من جانب آخر. إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ، بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، وإن هناك عمليات تبادل، وتفاعل، وتكامل مستمرة تجرى يومياً بين المنظمة وبيئتها. ورغم أن مفهوم البيئة عموماً بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال منذ الخمسينات من القرن العشرين، إلا أن الباحثين ما يزالون يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الإدارات بسبب عدم وضوحه من جانب، وبسبب الخطأ الحاصل في رؤية الإدارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في هذا الوسط البيئي من جانب آخر.

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها، ولا يكون جزءاً منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعاً

بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي تطور بواسطتها المديرون الإستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل (Nanayanan & Nath, 1993)، كما يوضح الشكل (1-5) متغيرات البيئة الخارجية (Certo, 1997).



Source: Certo, S. C., "Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment", Prentice-Hall International, Inc., (1997).

## البيئة الخارجية للمنظمة (External Environment)

### أولاً: مفهوم البيئة الخارجية (The Concept of the External Environment)

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدداً من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة (Emery & Trist, 1965).

ونظراً للتطور الحاصل في المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية، والمعرفية كافة، جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيباً معقداً يفترض أن تتعامل معه الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بحكمة وبصيرة وأن تطور أساليب وآليات تستطيع من خلالها التبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة كي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لمنظمة الأعمال. لذلك فقد عرض الباحثان (Mintzberg & Quinn, 1998) البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات، وفي السياق نفسه عرض (Daft, 2001) البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

إن سرعة التغير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكيد بيئي عال أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغاً ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة الموازنة هذه أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

### ثانياً: مستويات البيئة الخارجية (Levels of the External Environment)

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ول نجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخارجية العامة (General Environment) - تسمى أيضاً البيئة الكلية غير المباشرة - فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة (Task Environment) - تسمى أيضاً بيئة العمل، المهام، الصناعة، المباشرة-.

#### أ. البيئة الخارجية العامة (الكلية) (General Environment)

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العناصر كلاً من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والدولية العالمية. ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص، والتهديدات، والقيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في: (Ray, 1990).

- عوامل البيئة الاقتصادية (Economical Environment Factors): تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية، والصناعية، والجمركية، ... الخ.

- عوامل البيئة الاجتماعية (Social Environment Factors): تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط



التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

- **عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment Factors):** للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة، والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

- **عوامل البيئة التكنولوجية (Technological Environment Factors):** إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق.

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية نوعية المنتج أو الخدمة، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المنظمة.

ويزود التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع

المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة.

- **عوامل البيئة الديموغرافية (Demographic Environment Factors):** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

- **عوامل البيئة السياسية والقانونية (Political and Legal Environment Factors):** القوى السياسية تعني: تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو متوقفاً لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني: تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيوداً على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

- **عوامل البيئة الدولية والعالمية (Global and International Environment Factors):** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتنطوي تحت العوامل الدولية، الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت أغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها، ومراجعة

أهدافها، لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.

#### ب. البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة)

##### (Private External Environment (Industry)

إن كون المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة الخارجية يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات أو أن تكون بيئة خاصة لمنظمات بذاتها دون غيرها من منظمات أخرى. لذلك فإن البيئة الخاصة أو بيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة. فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين، وعملاء، وموردين، وغيرهم، أما الاتجاه الثالث والأخير فقد ركز في النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث (Porter, 1985).

#### ثالثاً: طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية

##### (The Nature of Industrial Environment)

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولة والارتقاء بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيوداً ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز إلى التحليل الصناعي التنافسي، وتعتبر هذه الظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيراتها ستصب لاحقاً على مفردات البيئة الصناعية التنافسية (Grant, 2002).

إن الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية صناعة (ما) للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف إلى عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة.

وتتمثل عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة (Hofer & schendel, 1978)، وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الرئيسة في الصناعة، في حين تكون المنظمات الأقل نجاحاً ضعيفة في مثل هذه المجالات.

ومن المعلوم أن الصناعة بتوجهاتها الحديثة لا تتمثل فقط بمنظمات الأعمال الصناعية المنتجة للسلع والمنتجات المادية الملموسة ولكنها تشمل أيضاً منظمات الخدمات بمختلف أنواعها ونشاطها.

إن توضيح المشكلات المرتبطة بالمحددات الصناعية يواجه مشكلة التطور الدائم للصناعة المرتبط بقدرة هذه الصناعة على فرز اتجاهات متعددة لهذا التطور، ويخلق هذا الأمر أمام منظمات الأعمال فرصاً وتهديدات بشكل دائم ومستمر (Pearce & Robinson, 1997) لذلك فإن أهمية تحليل الصناعة تنطلق من الأسباب الموجبة لهذا التحليل والتي تعطي تعريفاً واضحاً وحدوداً شفافة للصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال المعنية، ويطلق مفهوم بيئة المهمة على بيئة الصناعة من مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها: الموردون، والمنافسون، والعملاء، والمقرضون أصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال. ويرى (Daft, 2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وأهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه مثل بيئة العمليات (Porter, 1980) وبيئة المجموعات التنظيمية. وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة:

1. **العملاء (Customers):** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، وتفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف إلى الدخل، والقوة الشرائية، وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

2. **الموردون (Suppliers):** ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام، والعدد، والآلات، والأدوات اللازمة، لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، والكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

3. **الوسطاء (Intermediaries):** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء أكانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعيات المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا، بجانب دراسة المنظمة لدى قدرتها على اتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

4. الممولون (Funders): ويمثلون بصفة رئيسة المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

5. مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة (The Sponsors of the Facilities, and Various Services): ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

6. الحكومة (Government): وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعياتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية -، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

7. المنافسون (Competitors): ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته،

وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومدى ربحيته، وغيرها، من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء إستراتيجيتها.

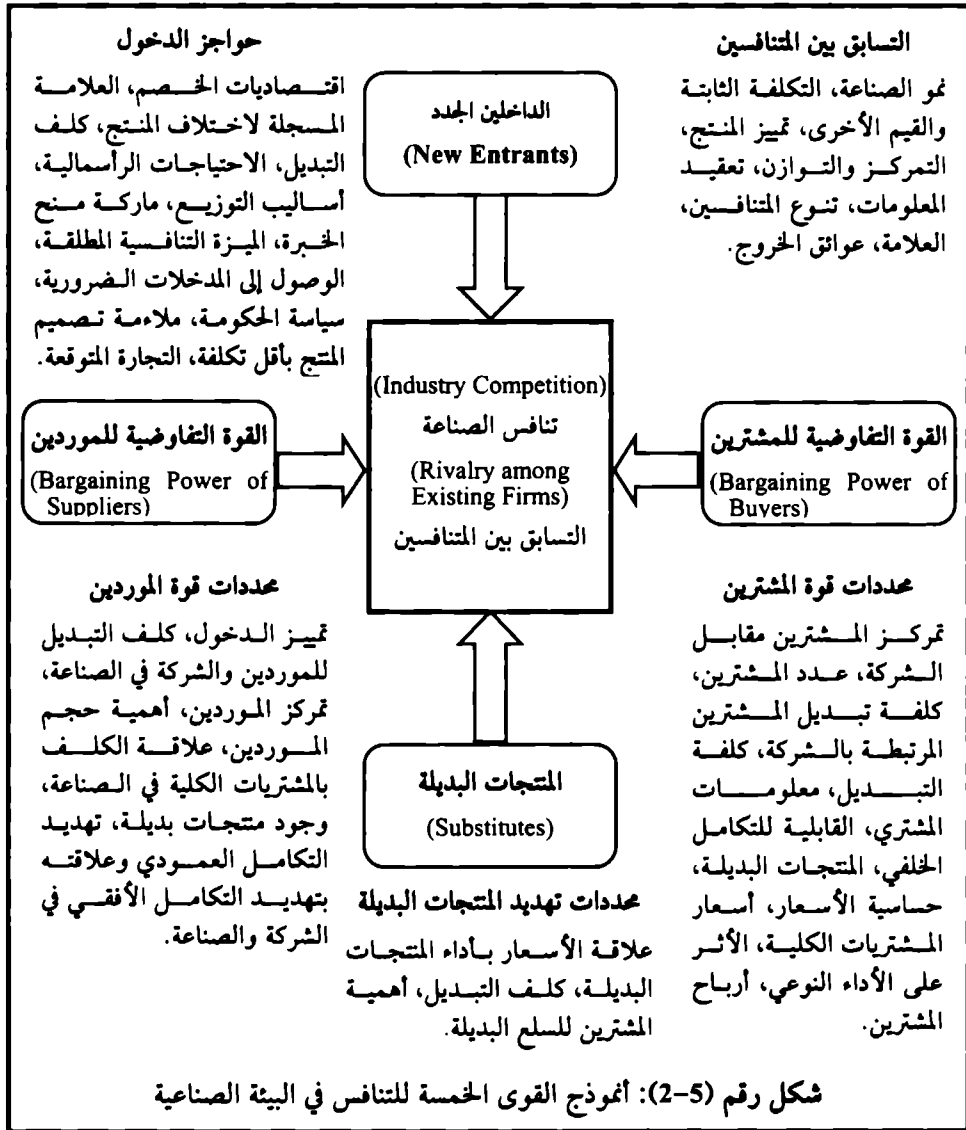
#### رابعاً: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

(Analysis of Competitive Powers in the Industry Environment)

#### (نموذج بورتر (Porter's Model)

يرى (بورتر) أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف إلى شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية (Porter, 1985). ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، مثل: السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية، الشركات المالية... الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية، يوضحها الشكل (5-2) (الدوري، 2005). ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة، بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة:

- المزاومة بين الشركات المنافسة في الصناعة (Rivalry among Existing Firms).
  - المنافسون الجدد دخولهم الصناعة (New Entrants).
  - مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك (Threats of Substitutes).
  - القوة التفاوضية للموردين (Bargaining Power of Suppliers).
  - القوة التفاوضية للمشتريين (Bargaining Power of Buyers).
  - القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرون (Other Stakeholders).
- وكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر. وبالرغم من أن (بورتر) لم يذكر سوى خمس قوى، فقد أضيفت القوة السادسة "أصحاب المصالح الآخرون" لتعكس قوة تأثير الحكومات والاتحادات وأي جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة (Wheelen & Hunger, 2004).



المصدر: الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).

### البيئة الداخلية للمنظمة (Internal Environment)

تشير دراسات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود فاصلة في المواقف والأحوال جميعها بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها



وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها، إن الانفتاح والشفافية المطلوبة من منظمات الأعمال تجاه بيئتها الخارجية زاد من تداخل كلا البيئتين، وأصبحت المنظمة تمثل شكلاً هلامياً تتداخل فيه وتتبادل التأثير في معطيات كلا البيئتين، ولأن منظمات الأعمال أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة، عقد هذا الأمر من الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بتفاصيلها جميعها، وبالتالي فقد اجتهد الباحثون في تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في تسمياتها وأعدادها (Chase, 1985).

#### أولاً: مفهوم البيئة الداخلية (The Concept of the Internal Environment)

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل، والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بمحدود المنظمة الداخلية. ويرى (Certo, 1997) أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، إن منظمات الأعمال وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة تجعل قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات تمتع هذه المنظمات ببيئة داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة، وإن امتلاك منظمة الأعمال مفردات بيئة داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة قياساً مع المنظمات الأخرى، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا، يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ، آخذة بعين

الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتيح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج (Barney, 1997).

#### ثانياً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها (Elements of Internal Environment)

قد يبدو أن هناك اختلافاً بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزاً في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث (Porter, 1980) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتحسين والتطور التكنولوجي. في حين يركز كل من (Nanayanan & Nath, 1993) على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل: الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل: النظام الاجتماعي، والنظام السياسي، والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير الملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل، ودراسة، ومعرفة لغرض إعطاء حكم

على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، وكما أشار كل من (Wheelen & Hunger, 2006) إليها بثلاثة مكونات رئيسة وهي: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، والثقافة التنظيمية (Organizational Culture)، وموارد المنظمة (Organization Resources). ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة (Strategic Leadership) لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل، وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:

#### أ. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء/ مكونات) الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة. ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة. وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب (David, 1988 & Stephen): وأهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، ومدى تركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، والثقافة السائدة في المنظمة.

فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الاتوقراطية مثلاً يصعب فيها تفويض الصلاحيات وهذا يعني نطاقاً أضيق للإشراف، وزيادة في عدد المستويات الإدارية،

والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهوداً إضافية للتنسيق، ويقل تبادل المعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية. أما المنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تفويضاً أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات، وطرق اتصال أكثر تنوعاً مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة (السيد، 1990).

#### ب. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق، ومحدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها (Thomas, 1997) بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، فيما عرف الباحث (Gibso) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها: شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، واعتقادات، ومدرجات، وافتراضات، وقواعد، ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.

إن ثقافة المنظمة هي (شخصيتها، ومناخها)، أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك، والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد (Gibson, et.. al, 1994)، من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إذ تمثل الثقافة التنظيمية: المعتقدات، والقيم، ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين.

#### ج. الموارد (Resources)

إن صياغة (الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيته وحيويتها، إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها (Ivancevich, 1998).

ولدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة، وعمليات أية منظمة، وتشمل الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والمشتريات، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات، والتسويق لأنظمة الرقابة. لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإحجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، ووسائل المصنع، والموقع الجغرافي، والموارد الأولية، وشبكة التوزيع، والتكنولوجية. فالموارد التنظيمية، تضم الموارد المالية بالإضافة إلى المواد الأخرى غير المادية، لكن السؤال المهم هنا، كيف نثمن، نقيم، ونزن، الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً (Schein, 1985).

### البدائل الإستراتيجية (The Strategic Alternatives)

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي معتمدة على نتائج التحليل الإستراتيجي ومتوجه عملية الاختيار في نهايتها بقرار إستراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال (Pitts & Lei, 1996) ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة فهو إذا أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل، ويمثل الخيار الإستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والتي تمثل القاعدة التي ينطبق منها الخيار.

### أولاً: ماهية البدائل الإستراتيجية (The Strategic Alternatives)

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية، وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة، وذلك حتى تجري عملية التقويم لها، ثم اختيار أفضلها والمتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الإستراتيجي (Bolman & Deal, 1991).

فبعد أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية (العامة والخاصة) فإنها تقوم بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها في ميدان أعمالها. ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها، ومن خلال تقييم النشاط الإداري، وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، ويخدم ذلك التحليل قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة.

وطالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار تلك البدائل التي تتلاءم مع ظروفها، ولذلك هدف هذا الفصل إلى تحقيق هدفين أساسيين:

1. تقديم الإستراتيجيات البديلة، وتحليل طبيعة كل منها والهدف وراء استخدامها.
2. محاولة ربط بين التحليل الذي تقوم به المنظمة - بنوعية - وبين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.

### ثانياً: أنواع البدائل الإستراتيجية (Types of Strategic Alternatives)

تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواعاً وتصنيفات عديدة لعل أبرزها تبعاً لموقعها في الهرم الإستراتيجي، والذي يشكل اتفاقاً لدى أغلب الباحثين (Wright et al, 1994:55)، حيث صنف إلى:

1. بدائل إستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة.
2. بدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

3. بدائل إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

1. البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي (للمنظمة) (Corporate Strategy)

صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية البدائل على المستوى الكلي تصنيفات متعددة، إلا أنهم يلتقون في أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى وهي:

- إستراتيجيات الاستقرار والثبات.

- إستراتيجيات النمو والتوسع.

- إستراتيجيات الانكماش والتراجع.

- الإستراتيجيات المركبة.

- إستراتيجيات الاستقرار (الثبات) (Stability Strategies):

تستخدم المنظمات أو المنشآت إستراتيجيات الاستقرار لأسباب عديدة منها:

أ. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.

ب. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ عليها وحماية تلك المستويات.

ج. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

د. تركيز المنشأة لمواردها كلها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

هـ. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.

و. عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنشأة نحو النمو والتوسع.

ز. القيود البيئية، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بمعدلات النمو الحالية نفسها، ومن أهم هذه القيود: بطء نمو السكان، وتوقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد أو التكنولوجيا اللازمين.

وهناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات التي تتبع إستراتيجية الاستقرار مثل: احتمالات تغير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين، إلى جانب عدم القدرة على مواكبة التغيرات في الأحوال الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية... وغيرها، التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها؛ مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق.

كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي في المنظمة لثبات الأحوال على ما هي عليه، ومن إستراتيجيات الاستقرار:

- إستراتيجية عدم التغير (No-Change Strategy)، وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على المسار نفسه دون أي تغير يذكر.
- إستراتيجية الربح (Profit Strategy)، وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.
- إستراتيجية التوقف أو التريث (Pause Strategy)، وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها.
- إستراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر (Proceed-With-Caution Strategy)، وهي تُتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- إستراتيجية الحصاد (Harvest Strategy)، ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.



- إستراتيجية النمو التدريجي (The Progressive Growth Strategy)، وهي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

#### - إستراتيجيات النمو والتوسع (Growth Strategies)

تغطي إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها:

- زيادة المبيعات والأرباح.
- تدعيم مكانة المنظمة.
- الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- استفادة المنشأة من الأسواق التي تنمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.

أما أنواع إستراتيجية النمو فيمكن تلخيصها كما يلي:

#### أ. إستراتيجية التركيز (Concentration Strategy)

من البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها بوصفها إحدى إستراتيجيات النمو، إستراتيجية التركيز، حيث تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية: (المغربي، 1999).

- التركيز على العملاء الحاليين.
- جذب عملاء المنافسين.
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين (للمنتج / الخدمة).
- التركيز على المنتج، ويتم ذلك من خلال:
- تباین واختلاف (المنتجات / الخدمات) عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.

- تنمية وتطوير استخدامات جديدة (للمنتج / الخدمة).
  - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.
  - التركيز على التكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال:
    - تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.
    - تحسين جودة المنتجات / الخدمات.
    - تطوير استخدامات ومنافع جديدة (للمنتج / الخدمة).
- ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هي: حصول منظمة الأعمال على التداؤب (Synergy) حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال.
- ما يعاب على إستراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الأعمال، والناجمة عن الظروف البيئية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتشريعية المفاجئة، أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها.

#### ب. إستراتيجية النمو الداخلي (Internal Growth Strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتعاش عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وإن تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع، واعتبارها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى لاعتقادها بأن النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بالمنتجات الحالية نفسها عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة. إن النمو الداخلي يوجد أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي (Wright & Kroll, 1994).

والنمو الداخلي الأفقي ربما يتضمن إنشاء شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة، أما النمو الداخلي العمودي فيشير إلى تعظيم

الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن.

ويمكن للمنظمة تطبيق إستراتيجية النمو الداخلي من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد، وتعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموماً بسبب تعرضها لأكثر الأنواع مخاطرة، لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول أسواق جديدة.

### ج. إستراتيجية التكامل (Integration Strategy)

تعد إستراتيجيات التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وأنها تدر على منظمة الأعمال أرباحاً إذا ما وضعت موضع تنفيذ فاعل، وأنت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعين من التكامل، التكامل العمودي (Vertical Integration)، وله شكلان: تكامل عمودي أمامي، تكامل عمودي خلفي، أما النوع الثاني من التكامل هو: التكامل الأفقي (Horizontal Integration)، (Coulter, 2003).

### د. إستراتيجية التنوع (Diversification Strategy)

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:

- تقديم (المنتجات/ الخدمات) الجديدة.
  - إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
  - إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.
- إن الهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال، وإستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي. ويشير (Thompson & Strickland, 1999) إلى أن أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع هي:
- تنويع المخاطر.
  - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.

- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

#### هـ. إستراتيجية الاندماج والتملك (Merger-Acquisition Strategy)

وقد تمتاز هذه الإستراتيجيات مع إستراتيجيات التكامل العمودي والتكامل الأفقي وإستراتيجيات التنوع. وفيها تعتمد منظمة الأعمال على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من مجرد مستوى الأداء العادي في الماضي، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها.

#### و. إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية

##### (Joint Ventures and Strategic Alliances Strategy)

وفق هذه الإستراتيجية تتفق منظمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة (Stanford,1979)، وتتسم هذه المشاريع المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة، ويتحدد في بداية الاتفاق حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية آثار سلبية على المنظمة الأصلية. وسمة الاستقلالية تتيح لها فرصة لحماية أعمالها، وتسهم في تحقيق نمو مضطرد، وتزويدها بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، كما تتيح المشاريع المشتركة فرصاً لإيجاد خبرات وإمكانات عالية لا تتاح لأي من الأطراف على حدة (Ivancevich, et al,1997).

#### - إستراتيجيات الانكماش (التراجع) (Retrenchment Strategy)

تُتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات. تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والتكاليف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها

الجديد. تعد إستراتيجيات الانكماش مرحلة حرجية في حياة المنظمة لعودتها إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الإستراتيجيات السابقة، أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة. ومن إستراتيجيات الانكماش (Coulter,2003):

- إستراتيجية التحول (Transform Strategy).
- إستراتيجية التجرد (Impartiality Strategy).
- إستراتيجية الشركة الأسيرة (Captive Company Strategy).
- إستراتيجية التخفيف والالتفاف (Reduction and Circumvent Strategy).
- إستراتيجية التصفية (Liquidation or Sell-out Strategy).
- الإستراتيجية المركبة (التوفيقية) (Combination Strategy)

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في الوقت نفسه، يحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أو قد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متابعة، فمثلاً قد تستخدم المنظمة إستراتيجية التجريد في بعض وحدات الأعمال التابعة لها؛ لتحسين فاعلية الأداء فيها، ولتحقيق وحدات أخرى ذات درجة أعلى من الربحية وتبني خيارات التوسع لهذه الوحدات، فإذا تمكنت المنظمة من تحقيق ذلك فإنها قد تبدأ باستخدام إحدى إستراتيجيات التنويع.

## 2. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

### (Business Strategies)

يعد تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسة، ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الإستراتيجيات، وهي:

- الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies).
- الإستراتيجيات التعاونية (Cooperative Strategies).

## - الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies) :

تشير الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter, 1996). والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنهم تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون (Harrison and John, 1998).

وتحدد هذه الإستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن تصنيفها كالآتي:

- **إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (Cost Leadership Strategy):** يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية، والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة، والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... الخ. يعطي التمتع بكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين.
- **إستراتيجيات التمييز (Differentiation Strategy):** يركز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.
- **إستراتيجيات التركيز (Focus Strategy):** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال: إما قيادة التكاليف، أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.

## - إستراتيجيات التعاون (Cooperative Strategies)

تصمم الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال ( Business -level cooperative strategy) بشكل رئيس لمساعدة المنظمة في تطوير أداء أحد منتجاتها في الأسواق، وبالتالي فإنها توضح ما ترغب المنظمة القيام به للحصول على ميزة تنافسية مقابل تعاطيها بمنتج معين، وبعبارة أخرى تلجأ المنظمات إلى صياغة الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال عندما تصل إلى قناة بشأن توحيد مواردها وقابلياتها مع شريك أو أكثر وما لذلك من انعكاسات في تميزها زبائناً.

### أنواع الإستراتيجية التعاونية (Types of Cooperative Strategy)

حدد (Hitt et al., 2004) أربع إستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال هي:

أ. التحالفات الإستراتيجية المتممة (Complementary Strategic Alliances):

وهي تحالفات على مستوى وحدات الأعمال بموجبها تتقاسم المنظمة بعض من مواردها وقابلياتها مع الآخرين بطريقة تكاملية.

ب. إستراتيجية الاستجابة للمنافسة (Competition Response Strategy): تفضل

بعض المنظمات وعن طريق التحالفات الإستراتيجية اعتماد إستراتيجية الاستجابة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم عوضاً عن التزامها بعملية المبادرة في الفعل أو النشاط، ولعل من أبرز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى مثل هذا التصرف هي صعوبة القيام بالفعل المعاكس أو التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقل، ومن أمثلة هذه الإستراتيجية التحالف الإستراتيجي لشركة (Marathon Oil Co.) مع الشركة الثانية في روسيا لإنتاج النفط (Yukos) حيث أن التحالف قد قدم خدمات للشركات على نطاق مستوى النمو الدولي فضلاً عن كونه يمثل استجابة تجاه الأفعال الإستراتيجية لشركات النفط الأخرى المنافسة على المستوى الدولي.

ج. إستراتيجيات تخفيض المنافسة أو التآمر (Competition Reducing/ Collusive Strategies):

تعد هذه الإستراتيجيات أحد الأشكال غير القانونية للإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال والتي تستخدم للحد من المنافسة.

د. إستراتيجية التخفيض غير المؤكد (المجهول) (Uncertainty Reducing Strategy): بموجب هذه الإستراتيجية تتحالف المنظمة إستراتيجياً مع منظمة أخرى بهدف تخفيض حالة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة.

### 3. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional Strategies)

هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدة الإدارية والإستراتيجيات عن طريق تضخيم إنتاجية المورد المستخدم. وتهتم هذه الإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الإدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

إن التوجه الرئيسي لأية إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية الشركة الأم أو (وحدة الأعمال) التي تتبعها هذه الوظيفة، حيث إن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة بعضها مع بعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب تداخل العلاقات فيما بين الوظائف، ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي إلى الأنواع الآتية:

#### - إستراتيجية الإنتاج والعمليات (Operations Strategy)

تحدد هذه الإستراتيجية كيف يتم إنتاج (المنتج / الخدمة)؛ لذلك فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بمحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة على مستوى الأعمال فيما إذا كانت إستراتيجيات تركيز، تكامل، تنويع. ويمكن القول إن هذه الإستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسة، حيث إن اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى الأتمتة فيها ومستوى تطورها يرتبط بمحدود كبيرة في مثل هذا النوع من الإستراتيجيات، فأنظمة الإنتاج المرنة، وتصميم الوظائف، واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم، كلها يجب أن تؤخذ ضمن هذه الإستراتيجيات، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والذهاب في إطار تحسين النوعيات هي الأخرى تعتبر من ضمن مفردات إستراتيجية الإنتاج والعمليات، ومن الطبيعي الاهتمام في إطار هذه الإستراتيجية بأنظمة السيطرة



وتخطيط المنتجات، وأساليب التجهيز والتخزين، والإمداد، التي أصبحت اليوم توضع في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة (TOM)(Total Quality Management).

#### – إستراتيجية الموارد المالية (Financial Strategy)

تفحص الإستراتيجية المالية وتحدد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها، ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة (وحدة الأعمال) ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال، فالإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم، أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي، أو السيولة الكافية للمنظمة، أو وحدة الأعمال، والمستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية مقابل الاستثمارات طويلة الأجل هو من القضايا الإستراتيجية التي تهتم بها الإستراتيجية المالية.

#### – إستراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy)

لغرض تنفيذ إستراتيجيات المستوى الأعلى يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد حيث المعرفة والمهارات فإن تعزيز هذه الجوانب تجعل من إستراتيجيات المنظمة فاعلة، وعادة ما تهتم إستراتيجيات هذا المستوى ببناء موازنة مقبولة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كما أن جوانب تطوير، وتدريب، وتصميم فرق العمل، وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الإستراتيجية.

إن بعض الخيارات الإستراتيجية على وحدات الأعمال تتطلب إعادة النظر بالإستراتيجيات المعتمدة على مستوى الموارد البشرية، وإدخال طرق وأساليب جديدة على أساليب العمل، وفي الوقت الحاضر وعلى اعتبار أن التنوع في قوى العمل تمثل ميزة إستراتيجية فريدة، فمن المفترض من منظمة الأعمال أن تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعة تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة مخرجاتها، ومن الطبيعي الإشارة إلى أن مختلف جوانب العمل في إطار هذه الإدارة من اختيار،

وتعيين، وتدريب، وترقية ونقل، وأنظمة حوافز، وتقييم أداء، يجب أن توجد لها الإستراتيجيات الفاعلة التي تجعل من هذه الإدارة قادرة على استغلال الموارد وتنفيذ الإستراتيجيات في المستويات العليا.

#### - إستراتيجية التسويق (Marketing Strategy)

إستراتيجية التسويق مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المنظمة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي. وإستراتيجية التسويق بهذا الوصف تشير إلى خطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به، وعليه فإن الهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانين: (Wheelen and Hunger, 2004).

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه.
- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

والإستراتيجية التسويقية المناسبة للمنظمة تعتمد على عوامل عديدة منها أهداف المنظمة، إستراتيجياتها، زبائنها المستهدفين، المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والحالة الاقتصادية.

#### - إستراتيجية نظم المعلومات (Information Systems Strategy)

تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دوراً متميزاً في دعم الإستراتيجية التنافسية وتشكيل ملامحها الأساسية، كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها أن تغير من الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المنظمة (Turban et al., 1999). وبشكل أكثر تحديداً تعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لا سيما الإنترنت والحاسوب أحد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن.

إذ يسهم الإنترنت في التعرف إلى تحركات المنافسين ورصدها من خلال زيارة مواقعهم الإلكترونية فضلاً عن التعرف إلى ما يريده الزبائن وانطباعاتهم عن المنظمة ومنتجاتها وهو ما يعرف بالإستراتيجية المستندة إلى المواقع الإلكترونية (Web-based)

(strategy). وفي الوقت الراهن وصل الأمر إلى إجراء عمليات البيع والشراء (التجارة الإلكترونية) باعتماد بعض التقنيات كتبادل البيانات إلكترونياً (Electronic Data Interchange أو البريد الإلكتروني (E-mail). ويأتي في هذا الموضع ذكر تجربة شركة (Dell) لصناعة الحاسوب عندما نفذت نظام البيع الإلكتروني كي ترفع نسبة مبيعاتها إلى 40٪ (Hill and Jones, 2001).

#### - إستراتيجية البحث والتطوير/ التكنولوجيا

##### (Research and Development Strategy)

تركز إستراتيجية البحث والتطوير على القضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية/ خاصة بالمنتج/ خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة. ومن الاختيارات الإستراتيجية الهامة هنا هو هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا (Technological Leader)، أي تقوم بإنتاج سلعة يصعب تقليدها من قبل المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا (Technological Follower) أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟

#### - إستراتيجية إدارة المعرفة (Knowledge Management Strategy)

أصبحت إدارة المعرفة في عالم اليوم إحدى وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم وجود إستراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي، وإستراتيجية إدارة المعرفة بهذه الكيفية هي إستراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها على توليد المعرفة (Macmillan and Tampoe, 2000). والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ما هو معروف في الوقت الحاضر.

### أسئلة الفصل الخامس

1. حدد المقصود بالتحليل البيئي، وما هي أهميته للمنظمة؟
2. اذكر أهم عناصر البيئة الخارجية الكلية التي تؤثر على منظمات الأعمال في تحديد أهدافها الإستراتيجية.
3. حدد بورتر خمس قوى لهيكل الصناعة وبيئة التنافس، وضح ذلك بالتفصيل.
4. اذكر أهم مكونات المحتوى التنظيمي في البيئة الداخلية للمنظمة.
5. صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية البدائل على المستوى الكلي إلى تصنيفات متعددة، أذكرها.
6. ما أهمية تحليل الموارد البشرية في المنظمة، وعلى ماذا ينصب التحليل في هذا المحتوى؟
7. حدد مفهوم إستراتيجية التنوع، واذكر أهم الأسباب لاعتمادها.
8. ما هو المقصود بالإستراتيجيات الوظيفية؟ موضحاً أنواعها، ومتطلبات عملها.
9. ما هو المقصود بالإستراتيجية التنافسية، وما هي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها؟

### مصادر الفصل الخامس

1. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2004).
2. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).
3. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، مطبعة الإشعاع جامعة الإسكندرية الفنية، القاهرة، سنة (1990).
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، المنصورة: دار أم القرى، (1999).
5. بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان. (1977).
6. Barney, J.B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Reading: Mass: Addison-Wesley, (1997).
7. Bolman, Lee & Deal, Terrence, "Reframing Organizations", San Francisco, Jossey-Bass Inc., (1991).
8. Certo, S. C., "Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment", Prentice-Hall International, Inc., (1997).
9. Chase, R., and H.J. Aquilano., "Production and Operation Management", Homewood, ILL, Richard D. Irwin (1985).
10. Coulter, Mary, "Strategic Management in Action", 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, (2003).
11. Daft, L., "Organizational Theory and Design", St. Paul: West Publishing Company, U.S.A., (2001).
12. Emery, Fred E., & Trist, Eric L., "The Causal Texture of Organization Environments", Human Relations, Feb, (1965).
13. Gibson, James, John Ivancevich and James Donnelly, Jr., "Organization Behavior", 8th ed., Boston, Mass: Irwin, (1994).

14. Grant, Rebert M., "Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Publishers Inc., 4th ed., (2002).
15. Harrison, J., & John, C., "Foundation in Strategic Management", 1st ed, South- Western PUB., (1998).
16. Hill, G.W., & Jones, G.R., "Strategic Management Theory: An Integrated Approach" Op.Cit (2001).
17. Hitt, M.A., et al., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", Thompson, South-Western, (2004).
18. Hofer, C. W. & Schendel, D., "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN: West, (1978).
19. Ivancevich, I.M., "Human Resource Management", ed Mc Graw-Hill, International Edition (1997)
20. Ivancevich, I.M., "Human Resource Management", ed Mc Graw-Hill, International Edition (1998).
21. Macmillan, H., & Tampoe, M., "Strategic Management, Process, Content, and Implementation", Oxford press, (2000).
22. Mintzberg, M. & Quinn, J.B., "The Strategy Process: Concepts, Context, Cases", U.S.A., Prentice-Hall, Inc., (1998).
23. Nanayanan, V., & Nath, R., "Organization Theory: A Strategic Approach", U.S.A., 1st ed., Richard D., Irwin, Inc., (1993).
24. Pearce, J.A. & Robinson, R.B.Jr. "Strategic Management: Strategy Formation and Implementation", New York, Irwin (1997),.
25. Pitts, R., & Lie, D., "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", West pub., (1996).
26. Porter, M.E., "Competitive Advantage", McGraw-Hill Book Company, (1980).
27. Porter, M.E., "Competitive Advantage", Creating and Sustaining Superior Performance, New York :The Free press, (1985).
28. Porter, M.E., "What Is Strategy", Harvard Business review , (1996).
29. Ray, Wild, "Technology and Management" New York: Nicholas Publishing Company, (1990).
30. Schein, E.H., "Organizational Culture and Leadership", a Francisco: Jossey-Bass, (1985).
31. Stanford, M., "Management Policy", N.J. Englewood Cliffs, (1979).

32. Stephen P. Robbins & David A. De Cenzo, "Fundamentals of Management, New Jersey: Prentice-Hall.(1998).
33. Thomas, R. Roosevelt, "Diversity and Organizations of the Future", In Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard (eds.), (1997).
34. Thompson, A., & Strickland, J., "Strategy Formulation and Implementation", Business Publications, Plano, Texas, (1999).
35. Turban, E., MCLean, E. and Wetherbe, J., "Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage", 2ed ed, John Wiley and Sons, (1999).
36. Wheelen,T.H., AND J.D.Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New York :Addison-Wesley Publishing Co. (2004).
37. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", Person Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th ed., (2006).
38. Wright., & Kroll,m.j., & Parnell," Strategic Management: Concept and Cases"3rd .ed., Pretice Hall Int (1994).

## الهيكل التنظيمي

### المقدمة

مفهوم الهيكل التنظيمي

العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي

أنواع الهياكل التنظيمية

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

أسس تقسيم الهياكل التنظيمية

سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب)

أبعاد الهيكل التنظيمي

أسئلة الفصل السادس

مصادر الفصل السادس



## الفصل السادس

### الهيكل التنظيمي

#### (Organizational Structure)

##### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي.
2. معرفة العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.
3. تحديد أنواع الهياكل التنظيمية.
4. توضيح الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
5. تحديد مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي.
6. وصف نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي.
7. تحديد سمات الهيكل التنظيمي الجيد.
8. معرفة أسس تقييم الهياكل التنظيمية.
9. التعرف إلى أبعاد الهيكل التنظيمي.

#### المقدمة (Introduction)

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فلماذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم، حيث تنشأ الحاجة أنواعاً جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده، وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيها بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم.

ومع وجود مجموعة من الأفراد في بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب إضافة إلى العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها من قبل الأفراد إلى تقليل فرص النجاح، الأمر الذي يتحقق بموجبه العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية. ومن هنا لابد من تدبر الأساليب والأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف، وإحدى أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي، فهو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، كما وينبغي على المديرين اختيار الهيكل الملائم الذي يشير إلى العلاقات المصممة بين مصادر نظام الإدارة ويكون الغرض من هذا الهيكل تسهيل استخدام الموارد، سواء بشكل فردي أو جماعي، أثناء محاولاتها لتحقيق أهدافها.

إن الهيكل التنظيمي لأي مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات، والتدرج في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة، وإدارة وسطى، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ القرارات، وإن القرارات التي تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة، أي من الرئيس إلى رؤوسه الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن النتائج التي يحققونها ويرفعون بشأنها تقارير إلى رئيسهم.

والهياكل التنظيمية الفاعلة، هي تلك التي تتصف بالمرونة، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات الرسمية، التي غالباً ما تبرز في نطاق التنظيم الرسمي.

### مفهوم الهيكل التنظيمي

#### (The Concept of Organizational Structure)

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم

العمل إلى مهام رئيسة وفرعية يصبح أمراً ضرورياً، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل، والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة.

ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفاعل لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغير وباستمرار، إن هذا الأمر جعل باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح للظروف والأحوال كلها، بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة.

يقول روبرت أبلبي (Robert Appleby, 1984) بأن الهيكل التنظيمي هو: إطار يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وظيفة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.

يعرف (Stoner, 1992) الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعرفه (Fleet) بأنه: نظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، كما يعرف (Robinns) الهيكل التنظيمي بأنه إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته، ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، (الغمري، 1983).

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسة وهي:

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
2. التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي

#### (The Effective Factors in the Selection and Design of the Organizational Structure)

لقد أكدت الدراسات والتجارب الميدانية بأن المنظمة لا يمكن أن يصاغ بشأنها هيكل تنظيمي نموذجي ومثالي ويصلح للتطبيق على المنظمات كافة، وإن هناك عدد من القوى المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي: (مخامرة، 2000).

1. **حجم المنظمة (Organization's Size):** عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أدائها، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيداً من التنسيق والرقابة.

2. **دور حياة المنظمة (Organization's Life Cycle):** من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الانحدار، والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال، وليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه الفترات جميعها فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة يستدعي ذلك بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً وغير معقد في عناصره جميعها من حيث المهام، والعلاقات، والسلطة، والمسؤولية.

3. **الموقع الجغرافي للمنظمة (Geographical Location):** إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

4. درجة التخصص (Specialization): تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.
5. القدرات البشرية (The Ability of Humanitarian): تلعب القدرات البشرية دوراً بارزاً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.
6. التكنولوجيا (Technology): تحدد طبيعة العمل، والمهام، ونوعية الوظائف، وعلاقات العمل وهذا يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ويمكن القول إنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
7. نطاق الإشراف (The Scope of Supervision): يعني عدد الرؤوس الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفاعلية، وقد يكون نطاق الإشراف واسعاً وضيقاً، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح (Flat)، وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدوداً، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي (Tall)، وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.
8. الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية) (Management Philosophy (Central and Decentralized): تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

9. البيئة الخارجية (The External Environment): تلعب البيئة دوراً رئيساً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ إنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

### أنواع الهياكل التنظيمية (Types of Organizational Structures)

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهما (القريوتي، 2006).

#### 1. الهياكل التنظيمية الرسمية (Formal Structure)

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها، وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية (Organizational Chart)، أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي. والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، كما وتحوي الخارطة التنظيمية عادة أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها، ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي أن كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك.

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي:

- تقسيم العمل (Work division): إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

- العلاقات الإشرافية (Supervisory Relationship): إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.

- قنوات الاتصال (Communication Channels): إن العلاقة تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.
- الوحدات الرئيسية (Major Subunits): تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية، وما يرتبط بها من وحدات فرعية.
- مستويات الإدارة (Levels of Management): هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.

## 2. الهياكل التنظيمية غير الرسمية (Informal Structure)

ويكمن التنظيم غير الرسمي خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاً له، وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً وعلاقات العمل الجماعي.

وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع، حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس إذ يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهم في الإنجاز، وفي الحالات التي يعطي فيها ميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي (Informal Learning) الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجاًلاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعاً من الرضا، وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات، وتناقل أخبار غير صحيحة، وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.

## أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (The Differences between the Formal and Informal Organizational Structures)

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي: (أبو بكر، 2005).

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدرسة مسبقاً.
2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.
4. يكون الدافع الرئيس للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو اتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية. وبناءً عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرف بأنها: مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة.



## نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي (Organizational Structure Models)

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء/ مكونات) الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة، ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأيّة منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وأهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، ومدى تركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، والثقافة السائدة في المنظمة.

حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين: النموذج الكلاسيكي، والنموذج العضوي، بالإضافة إلى ظهور أنماط حديثة نتيجة التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة من البيئة المحيطة بها.

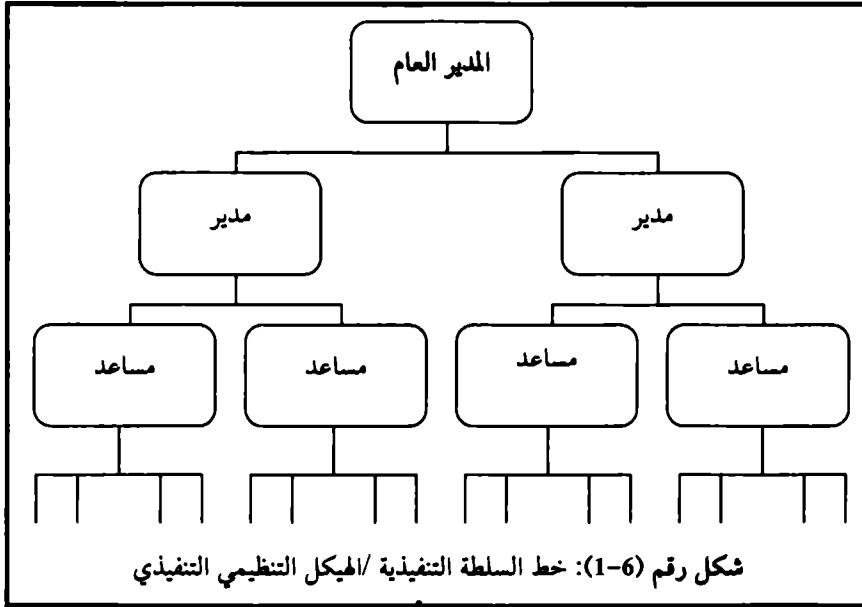
### أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي (Classical Model)

أشار (Mintzberg, 1979)، إلى ثلاثة أنواع من الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، وهي: (عباس، 2009).

1. التنظيم التنفيذي (Line Organization).
2. التنظيم الوظيفي (Function Organization).
3. التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line-Staff Organization).

## 1. التنظيم التنفيذي (Line Organization)

وهو من الأساليب التنظيمية القديمة، وقد استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش، ويطلق عليه البعض بالتنظيم العسكري أو السلطوي، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى. وفي هذا النوع من التنظيم لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص، إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة، والسرعة، ووحدة القيادة، ولكنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة، ويوضح الشكل (6-1) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

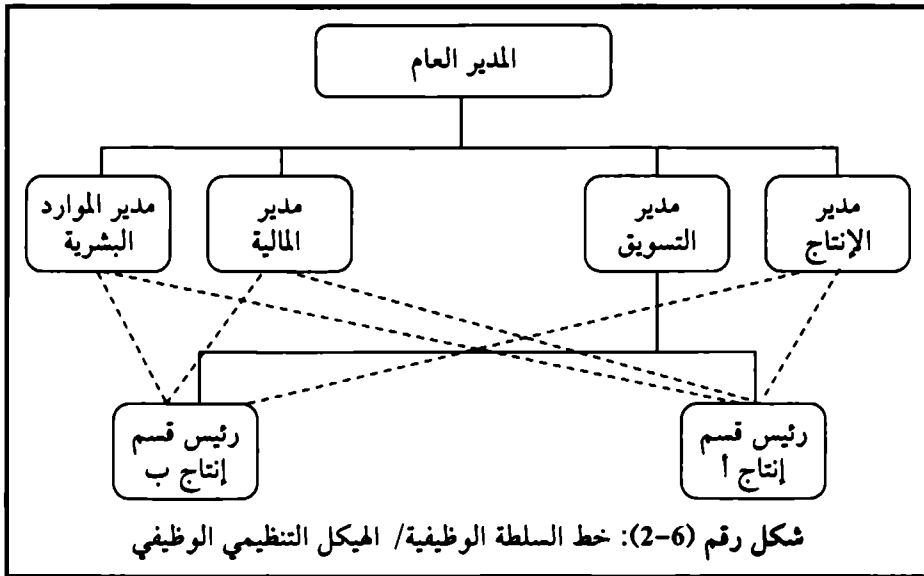


## 2. التنظيم الوظيفي (Functional Organization)

يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، وكان أول من اقترح هذا التنظيم وجربه فريدريك تايلور عام (1903)، حيث نادى آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي (الرأسي)، وقال يجب أن يكون لكل مشروع عدد من

المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يتخصصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشجع روح التعاون بين العاملين، لكنه يحدث الازدواجية في السلطة، وإصدار الأوامر ولهذا السبب لم يلق هذا النوع من التنظيم قبولاً في معظم منظمات الأعمال.

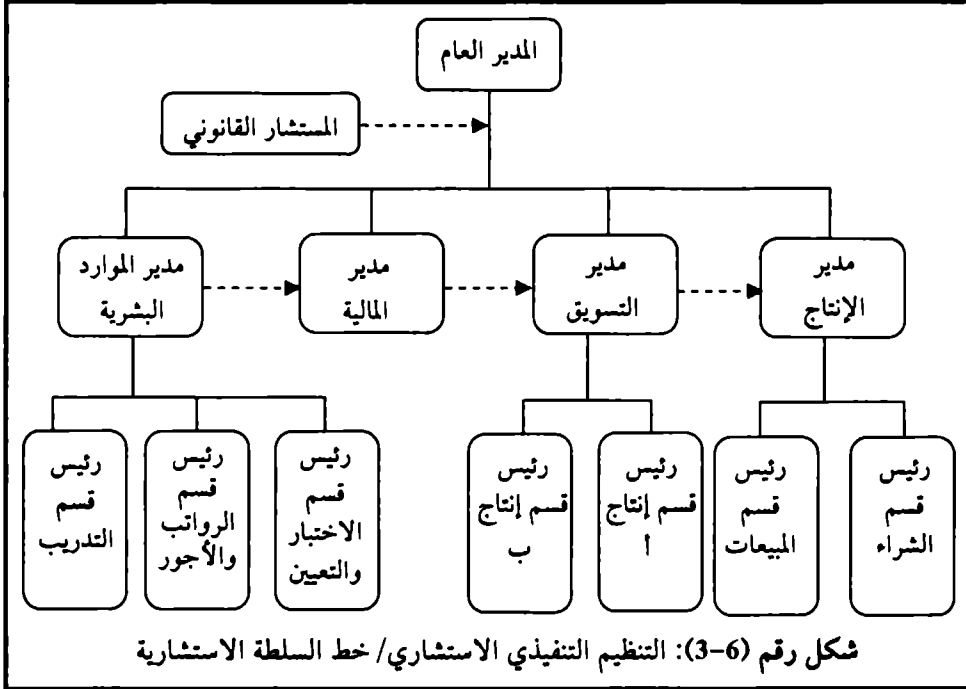
والشكل (2-6) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي كما هو معبر عنه بالخط المتقطع بين مدير الموارد البشرية، أو مدير المالية، أو مدير التسويق والإنتاج.



### 3. التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line- Staff Organization)

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسة تقديم النصيحة والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على إنجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات، هذا النوع منتشر في منظمات الأعمال أكثر من النموذجين السابقين لأنه يجمع مزاياهما، لكن من عيوبه أنه يتسبب في حدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارتين التنفيذية والاستشارية، حيث تعتقد كل منهما أنها الأساس الأقوى، ولولاها لما أنجز العمل بهذه الصورة، كذلك فإنه في الوقت الذي تقدم فيه الإدارة الاستشارية أو المستشار

النصح والمعونة الفنية إلا أنها غير مسؤولة عن أخطاء تنفيذ النصيحة أو الاستشارة، ويوضح الشكل (3-6) هذا النوع من الهيكل التنظيمي، علماً بأنه من النادر أن يوجد في الحياة العملية للمنظمة تنظيم من نوع واحد حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.



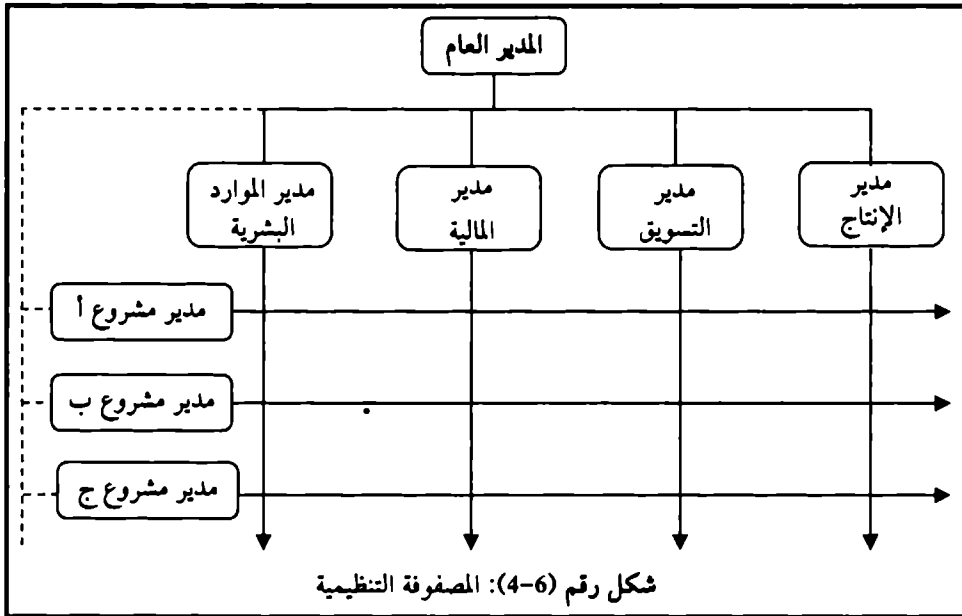
### ثانياً: الهيكل التنظيمي العضوي (Organic Model)

ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسة للنموذج العضوي هي: (سالم وآخرون، 2009).

#### 1. المصفوفة التنظيمية (Matrix Organization)

وقد استخدم هذا النوع من التنظيم في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة، ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية، أو لتطوير منتج من منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه، والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إداراتهم الأصلية، ويوضح الشكل (4-6) الخريطة للمصفوفة التنظيمية، (Stephen, 1998).



Source: Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo, "Fundamental of Management", New Jersey: Prentice Hall, (1998).

### مزايا المصفوفة التنظيمية:

- أ. سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
  - ب. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية.
  - ج. تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع.
  - د. توفير الوقت والتكلفة.
  - هـ. يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
  - و. يعتبر فاعلاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
  - ز. يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- إلا أن أهم ما يؤخذ عليه احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر، لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز مما يؤدي إلى الإحباط والخفاس الروح المعنوية لهم، (John, 1996).
- وبين (Lawrence & Davis) الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية وهي:
- أ. وجود ضغوط خارجية تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً، فعندما تكون المنظمة محددة الشكل الوظيفي بحيث يستلزم الوضع ضرورة توفر الخبرة والنتائج في آن واحد فإن على المنظمة أن تتجه إلى استخدام المصفوفة التنظيمية.
  - ب. الحاجة إلى توفر المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.
- عندما تكون المنظمة غير قادرة على الاستفادة من المعلومات وتعتبر عملية معالجة المعلومات عملية مهمة لمتخذ مهمة القرار فإن على المنظمة أن تلجأ إلى استخدام المصفوفة التنظيمية.
- ج. عندما تكون ضغوط العمل كثيرة.

وفي هذه الحالة لابد للمنظمة من الاستفادة واستغلال طاقات الآلات والعاملين لديها لأقصى حد ممكن، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة العالية.

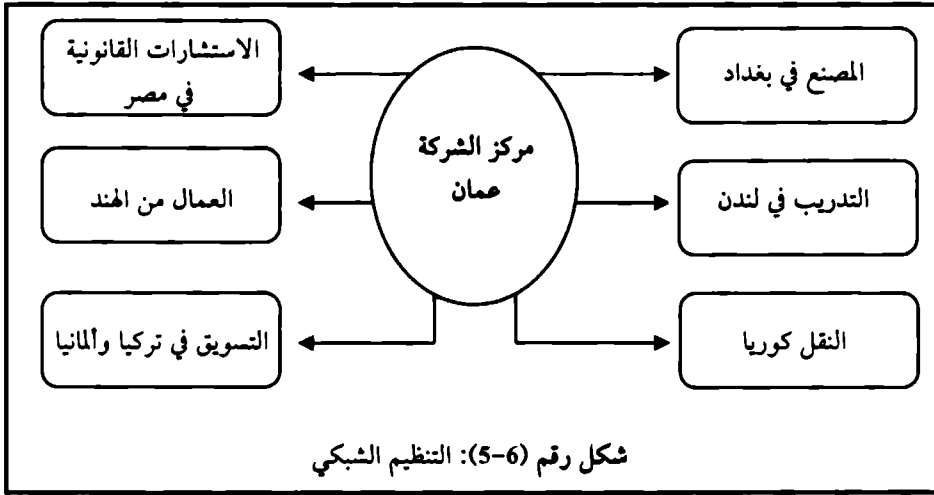
إن استخدام المصفوفة التنظيمية يحتاج إلى موارد مالية كبيرة، إذ إن تكلفته عالية بسبب الحاجة إلى مهارات وقدرات وكفاءات إدارية متميزة، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

## 2. التنظيم الشبكي (Network Organization)

وهو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض الشركات الأجنبية، وهو يقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة، وعلى أساس هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسة من أنشطتها إلى شركات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها، هذه الفكرة تعتمد أسلوب التنسيق إذ تقوم الشركة الأولى بدور المنسق، فبدلاً من أن تمتلك المنشأة: المصنع، ووحدة المحاسبة، والتسويق، فهي تشتري هذه الخدمات من شركة أخرى، والسبب الذي حفز بعض هذه الشركات إلى اتباع هذا الأسلوب هو تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية، فمن الممكن لمكتب تنسيق من هذا النوع تديره مجموعة من المتخصصين وذوي الخبرات العالية أن يقوم بهذا العمل عن طريق استخدام الاتصالات الإلكترونية الورقية واللاورقية، وعلى سبيل المثال نفترض أن مركز الشركة عمان، وتعاقدت لبناء مصنع لإنتاج السلع في بغداد، في هذه الحالة قد تلجأ الشركة إلى التعاقد مع شركات أخرى إحداها في لندن لتقديم خدمات التدريب، والاستشارات القانونية في مصر، والعمال من الهند، والنقل لشركة من كوريا، والتسويق في تركيا وألمانيا، وهكذا يقوم مركز الشركة في عمان كما نلاحظ بدور المتعاقد والمنسق، وهذا يتطلب درجة عالية من الخبرة، والكفاءة، ومعرفة بالقوانين الدولية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أية موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسة على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على العمليات جميعها داخل المنظمة فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، (العميان، 2008)، ويوضح الشكل (5-6) الهيكل التنظيمي الشبكي:



المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، (2008).

### 3. تنظيم الفريق (Team Organization)

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشكلات التي تواجهها في البيئة، ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها كافة، وبموجب هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل فرقاً دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين، (رمضان وآخرون، 2012).



### مزايا تنظيم الفريق

- أ. يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
  - ب. يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى.
  - ج. يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
  - د. يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- المآخذ على تنظيم الفريق:

- أ. شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق.
- ب. يحتاج تنظيم الفريق إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق.
- ج. يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية، مما يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم، (العميان، 2008).

### خطوات تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

#### (Steps to Design the Formal Organizational Structure)

- تمر تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها ما يلي (الدهان، 1992):
1. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستوجه الجهود مجتمعة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، وإن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وشكله.
  2. تحديد أوجه الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأن هذه الأنشطة هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  3. تقسيم أوجه الأنشطة إلى رئيسة وأخرى فرعية وتجميع كل هذه الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
  4. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
6. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة.
7. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

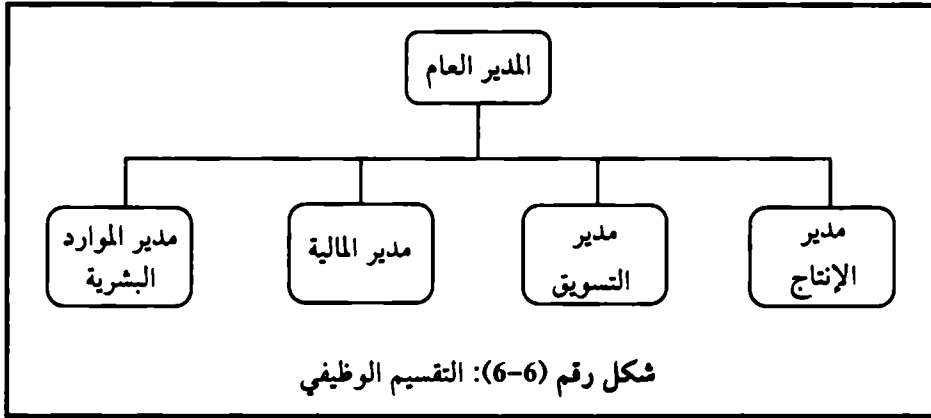
### أسس تقسيم الهياكل التنظيمية

#### (The Foundations to divide the Organizational Structures)

يوجد العديد من أسس تقسيم الأنشطة في وحدات تنظيمية، وعلى المنشأة أن تختار الأساس الملائم لنوع النشاط الذي تمارسه سواء كان إنتاج خدمة أو سلعة، لأنه لا يوجد أساس واحد يصلح بمفرده لتقسيم الأنشطة في المؤسسات كلها، بل كل وفق الهدف الذي تقصده والظروف التي تعمل في ظلها، وفيما يلي أهم الأشكال الشائعة في التقسيم: (الشماع وحمود، 2009).

#### أولاً: التقسيم الوظيفي (Functional Classification)

بموجب هذا الأساس يتم تقسيم المنشأة إلى إدارات، كل إدارة تقوم بأداء مجموعة من الأنشطة الرئيسة في مجال معين مثلاً: نشاط الإنتاج مخصص له إدارة الإنتاج، ونشاط التسويق يضم مجموعة من الأنشطة المكملة لبعضها البعض بهدف بيع السلعة في السوق، ولهذا النشاط مخصص وحدة إدارية تسمى إدارة التسويق وهكذا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية... ويمكن تقسيم كل إدارة إلى وحدات تنظيمية أصغر، وكل وحدة إدارية تسمى قسم، هذا القسم يضم مجموعة من الوظائف (الأنشطة) وبالتالي تقسيم الإدارات جميعها إلى أقسام وفي كل قسم عدد من الوظائف التي توزع على الموظفين الذين سيشغلون أو يشغلون هذه الوظائف، ويوضح الشكل (6-6) بياناً كيفية التقسيم:



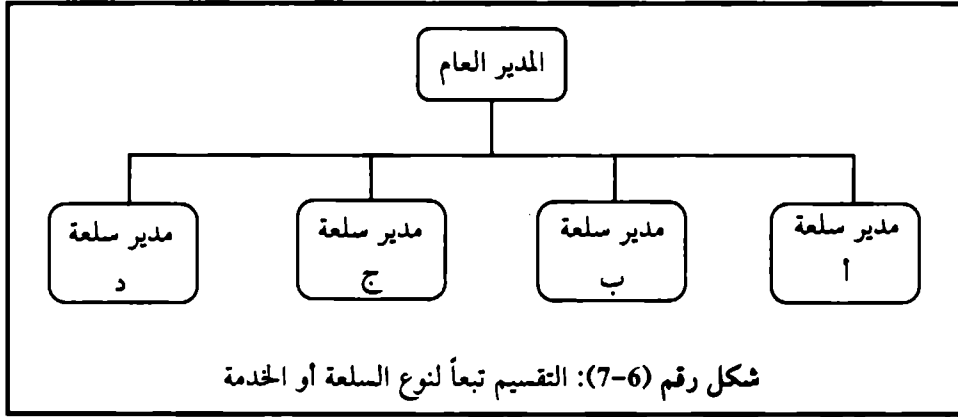
هذا التقسيم يعتمد على مبدأ التخصص وهي ميزة مهمة توفر للأفراد العاملين الفرصة لرفع كفاءتهم واكتساب الخبرات والتعمق في فهم مسؤولياتهم، أما الميزة الثانية التي يوفرها هذا التقسيم للأنشطة فهي التنسيق بين الوحدات الإدارية ذاتها، ولا يخلو الأمر من بعض الانتقادات التي توجه له من بينها وجود المركزية والرقابة الشديدة على العاملين مما يجعل من الصعب استخدامه في المؤسسات التي لها فروع متباعدة جغرافياً، كما يصعب أحياناً الحصول على الأفراد ذوي الاختصاص الدقيق لشغل الوظيفة.

ثانياً: التقسيم تبعاً لنوع السلعة أو الخدمة

(Division According to the Type of Item or Service)

ويتم بموجبه تقسيم أنشطة المنظمة وفق السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، إذ يشيع استخدامها في المنظمات التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنظمات تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

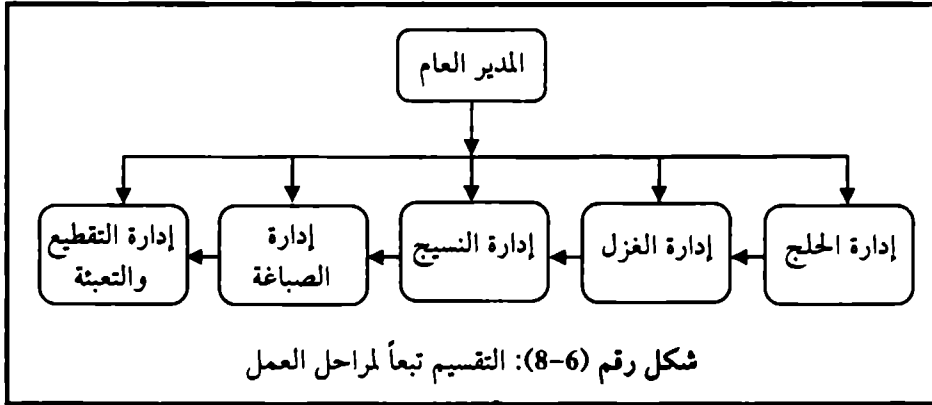
ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولا سيما في الأعمال المتشابهة، وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة، ويوضح الشكل (6-7) هذا النوع من التقسيم:



### ثالثاً: التقسيم تبعاً لمراحل العمل

#### (Division According to the Stages of the Work)

وعلى هذا الأساس يقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات وذلك تبعاً للمراحل التي ينفذ بها العمل، بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها، كما يوضح الشكل (6-8):

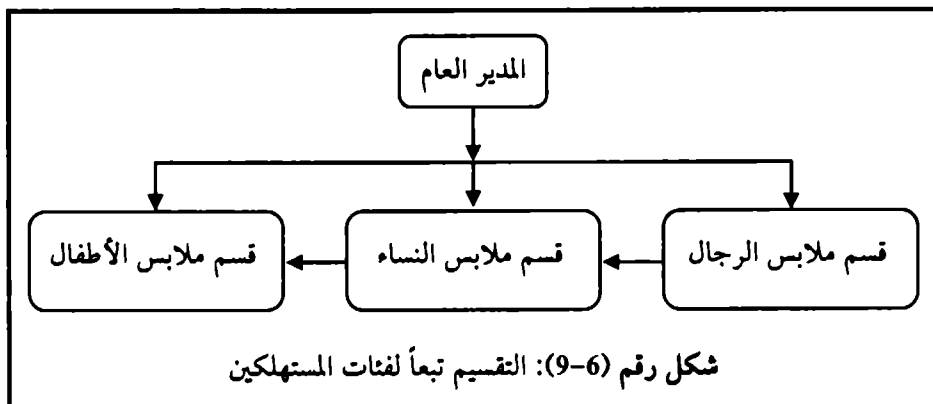


ومن مزايا هذه الطريقة هي الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة الإشراف والرقابة على العمل إلا أنه مثل التقسيمات السابقة توجد صعوبة في التنسيق بين الإدارات والعمليات الإنتاجية المتتابعة.

#### رابعاً: التقسيم تبعاً لنوع العملاء

##### (Division According to the Type of Customers)

بموجب هذا النوع من التقسيم يصمم الهيكل التنظيمي على شكل إدارات أو أقسام تبعاً للعملاء الذين يتم التعامل معهم، فهناك بعض المنظمات التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالمنظمة التي تتعامل مع تجار الجملة، ومع تجار المفرق، ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية وولادية... إلى غير ذلك من المنظمات المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها حيث يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن:

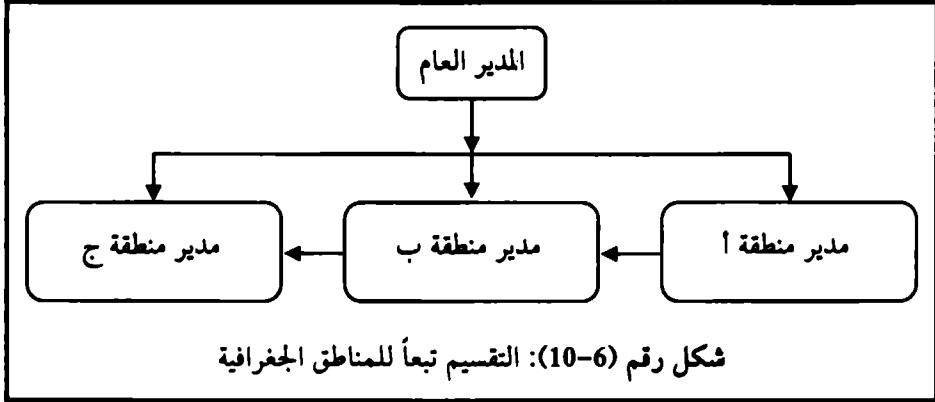


ومن مزايا هذا التقسيم سهولة التنسيق بين الأقسام، إلا أن من عيوبه الفنية صعوبة تحديد سياسة معينة وثابتة يمكن تطبيقها على فئات المستهلكين جميعهم.

#### خامساً: التقسيم تبعاً للمناطق الجغرافية

##### (Division According to Geographical Areas)

يستخدم هذا النوع من التقسيم في المؤسسات التي لها فروع في مناطق جغرافية متباعدة بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها، وفي ضوء أهداف المنظمة وسياساتها العامة مثل: البنوك والمؤسسات التجارية. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:



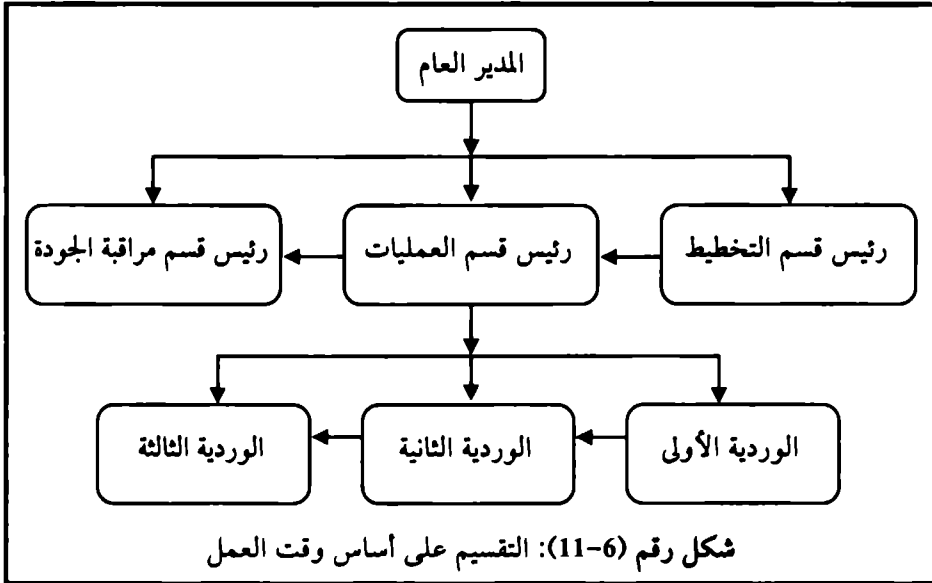
من مزايا هذا التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات، وسهولة التنسيق مع الإدارة العامة للشركة، إلا أنه من الصعب التنسيق بين أعمال المناطق (الفروع).

سادساً: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل

(The Division or Time Division on the Basis of Working Time)

وبموجب هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال وأنشطة المنظمة على أساس وقت العمل (الورديات)، إذ تقوم كل وردية عمل بممارسة الإنتاج أو تقديم خدمة معينة في فترة زمنية معينة، وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار إمكاناتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها وغاياتها.

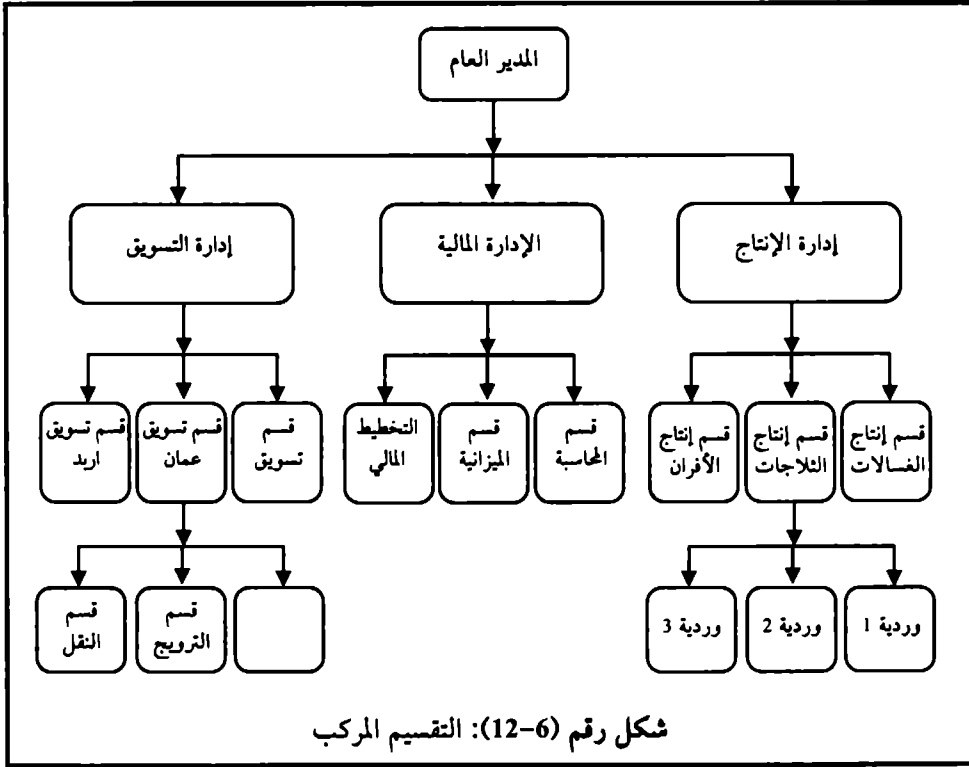
ويمكن للمنظمة تقسيم أنشطتها تبعاً للزمن مع استخدام التقسيمات الأخرى سالفة الذكر حيث يمكن تقسيم الأنشطة تبعاً للوظائف أو تبعاً لمراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات بحيث تنتج كل وردية الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ويوضح الشكل (6-11) هذا التقسيم:



ومن أهم مزايا هذا التقسيم للطاقة الإنتاجية للمصنع هو القدرة على التكيف مع احتياجات السوق وتلبية طلبات الزبائن. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الورديات وارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة تشغيل الآلات وتجهيز الطلبات وارتفاع تكاليف الصيانة.

#### سابعاً: التقسيم المركب (Compound Division)

يعتبر هذا النوع من التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، إذ إنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم أنشطة المنظمة والغالب هو إتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منظمة، كما أن المنظمة قد تغير في طرق تقسيم أنشطتها مع الزمن، فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسباً في الماضي سيصبح غير ملائم في المستقبل، فقد تتوسع القاعدة الإنتاجية للمنظمة ويصبح من الأفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن التحول عن التقسيم الوظيفي في إدارة الإنتاج إلى التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة، أو أن تتوسع مبيعات المنظمة فتغطي مناطق جغرافية جديدة وبالتالي يعاد تقسيم إدارة المبيعات على أساس جغرافي عوضاً عن الأساس الوظيفي وهكذا، ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:



### سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب)

#### (Features of the Good or Appropriate Organizational Structure)

لقد ناقشنا أنواعاً مختلفة للهيكل التنظيمي يميل بعضها إلى النموذج الآلي والبعض الآخر تغلب عليه سمات النموذج العضوي، وقد أوضحنا أن كل نوع من التنظيم ملائم لحالات وظروف معينة، ولكن لا يوجد نوع معين يصلح للمنظمات جميعها وفي الظروف كلها. فالهيكل التنظيمي المناسب لأي منظمة يتأثر بعوامل عديدة من أهمها: حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ومرحلة دورة حياتها، وبيئة المنظمة والتقنيات التي تستخدمها المنظمة وغيرها. ومهما كانت الظروف والعوامل التي تؤثر في تقرير نوع الهيكل التنظيمي، فإن أي هيكل تنظيمي ما هو إلا وسيلة، ولكي تكون هذه الوسيلة فاعلة لا بد أن تتوافر في الهيكل التنظيمي السمات الآتية: (Jean & Hubert, 1992).



1. تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
2. الإبداعية، يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي بل ويشجع على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفاعلة وغيرها، وتزداد أهمية الإبداع في المنظمات التي تواجه بيئات معقدة، ومتنوعة ومضطربة.
3. المرونة والتكيف، وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع، وإن المنظمات جميعها تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف، من خلال الأدوار الحدودية، واللامركزية، وتغيير العمليات التنظيمية، وأخيراً تغيير الهيكل التنظيمي نفسه.
4. تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها، يجب أن يسمح الهيكل التنظيمي بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم، والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع بمسؤوليات جديدة كلما ازدادت خبراتهم.
5. تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
6. تسهيل الإستراتيجية، إن أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة: التعقيد، والرسمية، والمركزية لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي سواء من حيث صياغة الإستراتيجية أو من حيث تنفيذها؛ لذا فإن الهيكل التنظيمي الفاعل يجب أن يسهل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.
7. تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل، وتحقيق الرقابة التلقائية.
8. إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفق أهميتها في المؤسسة، ومراعاة ظروف المنظمة.

### أبعاد الهيكل التنظيمي (Dimensions of Organizational Structure)

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة ولكن العديد من الكتاب افترضوا ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي وهي، (السالم، 1999):

#### أولاً: التعقيد (Complexity)

نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، فهناك تمايز أفقي وتمايز عمودي وتمايز جغرافي، وسنحاول هنا تقديم شرح لكل منها:

1. التمايز أو الاختلاف الأفقي (Horizontal Differentiation): يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذاك.

وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة، ومهارة عالية، تكون المنظمة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد، إن هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظمة الاتصال والتفاهم مع بعضهم البعض، كما تصبح عملية تنسيق الأنشطة المختلفة عملية صعبة بالنسبة للإدارة، والواقع فإن أكثر المتغيرات وضوحاً بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة هي تقسيم العمل والتخصص الذي بموجبه يؤدي الفرد مجموعة من الأنشطة المهنية والتي يمكن إنجازها عن طريق تقسيم العمل بشكل سليم، إن تقسيم العمل يوجد لدينا مجاميع من المتخصصين في أداء عمل معين.

2. التمايز العمودي (Vertical Differentiation): نعني بهذا النوع من التمايز البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، فالتمايز يزداد (وكذلك التعقيد) بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة، إذ كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا، ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، كما تزداد صعوبة القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وازدادت أيضاً عند الإدارة صعوبة التعرف الدقيق إلى الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

ولابد أن نشير هنا إلى أن التعقيد الأفقي ليس مستقلاً عن التعقيد العمودي، فالتمايز الأفقي ممكن أن يفهم بشكل أفضل نتيجة لزيادة التمايز العمودي. إذ كلما ازداد التخصص ازدادت أهمية تنسيق المهام، ولأن ازدياد التمايز الأفقي يعني تزايد احتياجات الأفراد إلى برامج تدريبية وإلى زيادة التباين في خلفياتهم الشخصية إلى درجة قد يجعل من ملائمة تخصصهم لمهام المنظمة جميعها شيئاً صعباً.

3. التمايز الجغرافي (Spatial Differentiation): هذا هو العنصر الثالث في مجال تحديد مستوى تعقيد المنظمة، ويقصد بالتمايز الجغرافي مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة، إذن هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، أو بين الأفراد أو المصانع، والملاحظ أنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الأفرع ازداد التعقيد، فالشركة الصناعية يمكن أن تتمايز أفقياً عندما تفصل بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج، وعندما يتم إنجاز الأنشطة التسويقية في عدة مدن وتركز عملية الإنتاج في مدينة واحدة فقط، هذه الشركة تكون أكثر تعقيداً من تلك التي تركز وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج في مدينة واحدة فقط.

وبالإمكان أيضاً ملاحظة التمايز المكاني أو الجغرافي مع التمايز العمودي، ففي الوقت الذي تكون فيه الهياكل الطويلة جميعها أكثر تعقيداً من الهياكل المسطحة، فإن المنظمة ذات الهيكل المسطح التي تتوزع فيها الصلاحيات جغرافياً، هي أكثر تعقيداً من منظمة تركز إدارتها في موقع واحد.

#### ثانياً: الرسمية (Formalism)

نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك، والملاحظ أنه كلما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، ويتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضاً، فهناك توصيف واضح للوظائف، وهناك أيضاً العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة. أما لو كانت الرسمية منخفضة، سنجد عمل الفرد أو سلوكه في العمل (غير مبرمج/ أو مبرمج) ولكن بشكل قليل، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله، وعليه فإن الرسمية هي مقياس للمعيارية أيضاً.

تري هل المطلوب أن تكون الرسمية موثقة، أي هل يجب أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي؟ هناك من يؤكد على ضرورة ذلك، وهم يعرفون الرسمية تبعاً لذلك بأنها: المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة (البلبكي، 1998)، لذلك فإن قياس الرسمية وفقاً لهذا التعريف سيتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة، والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف، وهناك من يقول: إن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل. فالموظف يكتسب من خلال عمله مع الآخرين تقاليد عمل محددة ولذلك لا داعي لأن تكون الرسمية مكتوبة أو موثقة، ولا شك أن دراسة درجة الرسمية هنا سيعتمد بالدرجة الأولى على قياس اتجاهات العاملين بخصوص مدى انتشار أو ممارسة الرسمية على جانب اعتماد الباحثين على المعايير الموثقة الأخرى، ( Pugh & Others, 1968).

### ثالثاً: المركزية (Centralization)

أين تصنع القرارات في المنظمة، في المستويات الإدارية العليا أم في المستويات الإدارية الدنيا؟ هذا التساؤل والإجابة عنه تحدد بشكل كبير معالم صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

إن الموضوع الذي سنتحدث عنه هنا هو المركزية (Centralization) واللامركزية (Decentralization).

وتعني المركزية تجميع السلطات كافة، وحق السلطات، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية، علماً أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، (عقيلي، 1997).

#### رابعاً: العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية

##### (The Relationship between Centralization, Complexity, and Formalism)

تؤكد دراسات إدارية عديدة وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، بينما ترتبط اللامركزية بقوة بالتعقيد العالي، وحجة أصحاب هذه الدراسات أن تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنهم عارفين بمجريات الأمور التي ينجزونها أو يتعاملون معها، ولكن لو نظرنا إلى الأمر من زاوية أخرى سنقول: إنه كلما مالت الإدارة إلى ممارسة المركزية قلت الحاجة إلى التدريب المتخصص للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وعليه فإننا نتوقع في هذه الحالة ارتباط التعقيد العالي مع اللامركزية عند تفحص هيكل المنظمة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما زالت العلاقة بين الرسمية والمركزية غامضة نوعاً ما ومحيرة أحياناً، إذ هناك بحوث إدارية وجدت العلاقة قوية بين المركزية والرسمية، (Pugh & Others, 1968) بينما وجدت بحوث أخرى (أكثر حداثة) علاقة قوية ولكنها عكسية بين الطرفين، حيث إن هناك بعض المنظمات تؤكد بصورة أكثر على الرسمية ولكنها لا مركزية أيضاً، (Child, 1972).

إن الرسمية العالية بالإمكان رؤيتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي، فحينما يكون غالبية العاملين في المنظمة غير ماهرين فمن المحتمل أن نجد الكثير من الإجراءات والقواعد الرسمية الرامية إلى قيادة سلوكيات هؤلاء العاملين بالشكل الذي تبغيه المنظمة، وبالإمكان أن نجد أيضاً أن القيادة العليا في هذه المنظمة قيادة سلطوية ومركزية أيضاً، وعند تفحص السيطرة في هكذا منظمة نجد أنها تمارس بالأطر الرسمية وتتركز اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.

أما لو انتقلنا إلى منظمة أخرى فيها غالبية العاملين متخصصين أو مهنيين أو محترفين (Professionals) سنجد شيوع اللامركزية والرسمية القليلة، لكن ذلك ليس دائماً لأن نوعية القرارات المطلوب البت بها تغير من هذه العلاقة، (Hage and Aiken)، إذ يتوقع المحترفين لا مركزية في القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة وإن كان هذا لا ينطبق على بعض القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأفراد، كالأجور وإجراءات تقييم الأداء أو القرارات الإستراتيجية. ثم إن رغبة واهتمامات

المحترفين من جهة أخرى تكمن في عملهم الفني لا في صناعة القرارات الإستراتيجية، هذا قد يؤدي إلى رسمية متدنية مع مركزية في آن واحد، على أية حال، إن المركزية تقتن بالإستراتيجية وليس بالقرارات التشغيلية كما أن للقرارات الإستراتيجية، تأثيرات بسيطة في الأنشطة التي يمارسها الفنيون أو المحترفون.

.

### أسئلة الفصل السادس

1. ما هو مفهوم الهيكل التنظيمي وما هي العوامل المؤثرة على اختياره وتصميمه؟
2. ما أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية؟
3. قارن بين الهيكل التنظيمي الرأسي والوظيفي من حيث المزايا والعيوب؟
4. ما هو الفرق بين النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي التنظيمي؟
5. أذكر أنواع الهيكل التنظيمي العضوي، وما هي إيجابيات وسلبيات كل نوع من هذه الأنواع؟
6. يمر تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل، اذكرها؟
7. ما خصائص الهيكل التنظيمي الجيد الذي تتمكن المنظمة بواسطته من تسهيل أدائها لوظائفها الإدارية؟
8. ما هي الأسس التي تؤثر في تقسيم الهياكل التنظيمية؟
9. للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد ومتغيرات مترابطة رئيسة، أذكرها مع الشرح المختصر؟

### مصادر الفصل السادس

1. البعلبكي، منير، قاموس المورد، ط32، بيروت دار العلم للملايين، (1998).
2. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، عمان، مطبعة الصفدي، (1992).
3. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، (1999).
4. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).
5. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، (2008).
6. الغمري، إبراهيم، السلوك الإنساني، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، (1983).
7. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، (2006).
8. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2005).
9. رمضان، زياد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، (2012).
10. سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكاتب الأردني، (2009).
11. عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).
12. عقيلي، عمر وصفي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (1997).



13. مخامرة، محسن وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب الأردني، (2000).

14. Child, J., "Organizational Structure, Environment, & Performance, The Role of Strategic Choice", Sociology, 6. (1972).
15. D.S. Pugh, D.J. Hichson, C. Hinings, and C. Turner, "Dimension of Organization Structure", Administrative Science Quarterly, June (1968).
16. James A. Stoner and R. Edward Freeman, "Management", 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliff, NJ: Prentice – Hall, (1992).
17. Jean- Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, "Global Marketing Strategies", Boston, Mass: Hooghton Mifflin., (1992).
18. John R. Schermerhorn, Jr., "Management", New York, John Wiley & Sons, Inc., (1996)
19. Mintzberg, Henry, "The Structuring of Organization", Prentice – Hall, New Jersey, (1979).
20. Robert C. Appleby, "Modern Business Administration", 3<sup>rd</sup> ed., London: Pitman Publishing Ltd, (1984).
21. Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo, "Fundamentals of Management", New Jersey: Prentice Hall, (1998).

## حجم المنظمة ، وعمرها ، ودورة حياتها

### المقدمة

#### مفهوم حجم المنظمة

#### أسباب توسع ونمو حجم المنظمات

#### الظروف المساعدة على النمو والتوسع

#### علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية

#### الحجم والمكون الإداري

#### أيهما أفضل حجم المنظمة الكبير أم الصغير؟

#### عمر المنظمة

#### دورة حياة المنظمة

#### مراحل دورة حياة المنظمة

#### تدهور (انحدار) المنظمات

#### التغييرات الهيكلية في مراحل دورة حياة المنظمة

#### أسئلة الفصل السابع

#### مصادر الفصل السابع

## الفصل السابع

### حجم المنظمة، وعمرها، ودورة حياتها

#### (Organization's Size, Age, and Life Cycle)

##### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم حجم المنظمة.
2. التعرف إلى الأسباب التي تدفع المنظمة للنمو والتوسع والظروف الواجب توافرها لذلك.
3. وصف تأثير المنظمة على هيكلها التنظيمي.
4. شرح العلاقة بين الحجم والمكون الإداري.
5. التعرف إلى مفهوم عمر المنظمة ودورة حياتها.
6. وصف مراحل دورة حياة المنظمة.
7. تحديد أسباب الحدار المنظمات، ونتائج الانحدار، وكيفية إدارة مرحلة الانحدار.
8. وصف التغيرات الهيكلية في كل مرحلة من دورة حياة المنظمة.

#### المقدمة (Introduction)

المنظمات كالكائنات الحية تمر بمرحلة النشوء، والولادة، والنمو، والنضج، ثم الشيخوخة فالموت... مراحل متتابعة وثابتة في الكائنات الحية، وهي سنة من سنن الحياة، فالإنسان السوي يمر بهذه المراحل، صحيح أن البعض منا قد تنتهي حياته في مرحلة النشوء، أو مرحلة الولادة، أو النضج، أو النمو، إلا أن الصفة الغالبة عند البشر هي مرورهم بالمراحل الست السابقة، وإلى جانب ذلك، فنحن نمتلك تصوراً

عاماً حول طبيعة السلوك الإنساني والتغيرات البنيوية والاجتماعية التي يجسدها الإنسان أو يمر بها في كل مرحلة من هذه المراحل، بمعنى آخر إننا نمتلك مقدرة جيدة على التنبؤ بالذي تسبغه كل مرحلة على الإنسان، من خصائص عامة قد لا تختلف بشأنها كثيراً. أما المنظمات فتختلف في بعض سماتها عن الكائنات الحية، ذلك أنها ليست كائنات حية حقيقية، ولذلك فإن مراحل حياتها تحتاج لبعض التحوير لتلاءم وسمات المنظمات المختلفة.

يعبر حجم المنظمة عن العدد الإجمالي للعاملين فيها أحياناً، لأن حجم الاستثمارات، وحجم المبيعات، ورأس المال، وغيرها من العناصر اللإنسانية تؤثر في حجم المنظمة بطريقة أو بأخرى، إلا أن هذه العناصر لا تدخل ضمن مفهوم النظام الاجتماعي الذي يتكون من البشر فقط، ولأن المنظمات هي نظم اجتماعية في نظر الغالبية العظمى من الكتاب المعاصرين؛ سنناقش الحجم باعتباره من عوامل السياق التنظيمي مثل بيئة المنظمة وتقنياتها كونها عاملاً يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وبعض ممارساتها الإدارية.

### مفهوم حجم المنظمة (The Concept of Organization's Size)

لكل منظمة حجم يرتبط بمحتواها الأدائي والتنفيذي، وينعكس ذلك من خلال حجم الوظائف وعددها وحجم العلاقات التبادلية والترابطية بين الأفراد العاملين فيها، وعلى هذا فإن حجم المنظمة هو أحد مواصفات المنظمة، كون الحجم يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ودرجة التعقيد والبيئة، وبالتالي يؤثر على أدائها ونمطها ونوعيتها، والمنظمات دائماً مختلفة، وهذا الاختلاف ناجم عن الخلاف في مواصفاتها وأحد هذه المواصفات هو حجم المنظمة.

قد يبدو لأول لحظة بأن عامل الحجم متغير بسيط فيما لو اعتمدنا عدد العاملين في المنظمة مؤشراً على حجم المنظمة، ولكن مسألة الحجم أكثر تعقيداً من ذلك. وقد اقترح الكتاب مؤشرات عديدة متنوعة لقياس حجم المنظمة، ومن بين المؤشرات: عدد

العاملين في المنظمة، وموازنة المنظمة، والمخرجات، والمدخلات وغيرها، (عقيلي والمومني، 2000).

وقد أشار لترر (Litterer, 1996) إلى قياس الحجم عن طريق الهيكل التنظيمي، أي أنه يمكن قياس نمو المنظمة من خلال التقسيمات المتنوعة، كما يعكسها التوسع الحاصل فيها أفقياً أو عمودياً، ذلك لأن تقسيم العمل يؤدي بدوره إلى زيادة عدد المستلزمات التنظيمية المختلفة، وإضافة اختصاصات جديدة، وقد أشارت إحدى الدراسات التي قام بها اندرسون وواركوف (Anderson & Warkov, 1966)، وفي مجموعة من المستشفيات إلى أن مؤشر الحجم لقياس المنظمات العلاجية هو عدد المرضى الذين يثمنون المستشفى، كما أشار الباحث وتنكشن (Whittington, 1968) إلى أن قياس حجم المنظمة وخصوصاً منشآت الأعمال، يتم من خلال المؤشرات المالية مثل مجموع الموجودات، ورأس المال، والمبيعات، والدخل الصافي، وغيرها ومن هنا يبدو جلياً أن النمو والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المنظمة.

وإن قياس الحجم يعتمد في المنظمات على مؤشرات عديدة يمكن إيجازها في: (John Kimberly, 1991).

أولاً: الطاقة المادية/ الاستيعابية (Physical Capacity) للمنظمة: فمثلاً للمصنع طاقة إنتاجية معينة، والمستشفى يضم عدداً من الأسرة، وللجامعة عدد من الصفوف، وهكذا.

ثانياً: عدد الأفراد العاملين في المنظمة (The Number of Personnel in the Organization): وذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي، وتعد الزيادة الكمية مؤشراً أساسياً للنمو والتطور في المنظمات، بغض النظر عن طبيعة أداؤها أو أنشطتها.

ثالثاً: المدخلات والمخرجات (Input / Output): إذ إن كمية المدخلات والمخرجات تعد مقياساً للنمو في المنظمة ويقصد بمدخلات الموارد جميعها التي تستلمها المنظمة من البيئة الخارجية (وهي الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعلومات

الضرورية ذات العلاقة بالعمليات)، أما المخرجات فيقصد بها ناتج عمليات المنظمة، والتي غالباً ما تتجسد على شكل سلع (بضائع) أو خدمات.

رابعاً: المؤشرات المالية (Financial Indicators): تتضمن هذه المؤشرات الموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك (حق الملكية)، والدخل الصافي، حيث غالباً ما تعتمد هذه المؤشرات معايير لقياس حجم النمو والتطور في المنظمة.

خامساً: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يعتمد الهيكل التنظيمي أحياناً بوصفه مقياساً للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تمثل بالاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي. وقد أشار بندكس (Bendix, 1966) إلى ترابط هذه المؤشرات مع بعضها، إذ إنها تعبر في النهاية عن كفاءة وفاعلية المنظمة، فالهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الفاعلية من خلال شبكات الاتصال، وتحديد المسؤوليات، وتحويل الصلاحيات.

#### اسباب توسع ونمو حجم المنظمات

#### (Reasons for Organization's Expansion and Growth)

يرى ثومبسون (THOMPSON) أن المنظمة التي تحرص على العقلانية والرشد (Rationality) في أعمالها، تسعى للحفاظ على التقنية الرئيسة من أي مؤثرات بيئية مجهولة؛ من خلال إتباع الطرق الآتية:

1. التخزين المؤقت (Buffering): وتشمل الطرق المستخدمة للحفاظ على التقنية الرئيسة من أي تذبذب في مستويات الموارد المتاحة ومستويات الطلب، ويتم ذلك من خلال الاحتفاظ بمخزون من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، وكذلك الاحتفاظ بمخزون من السلع الجاهزة لمواجهة تقلبات الطلب.
2. التسكين والتخفيف (Smoothing): وتعني هذه الطريقة تعديل أو تخفيف المدخلات أو المخرجات إلى مستوى معين، أي محاولة تقليل التقلبات البيئية التي قد تؤثر على المدخلات أو المخرجات.

3. التنبؤ: تستطيع المنظمة التنبؤ بمدى توافر الموارد اللازمة، بالإضافة إلى توقع الطلب على المنتجات، ويتم إدماج هذه التنبؤات ضمن خطط المنظمة.
4. التقنين (Rationing): إذا ما فشلت الطرق الثلاث السابقة، تلجأ المنظمة إلى تقنين الموارد في جانب المدخلات إلى تقنين المبيعات في جانب المخرجات إعطاء (الأولوية/ الأفضلية) في إدخال المرضى والإقامة في المستشفى للحالات الحرجة مثلاً.

### الظروف المساعدة على النمو والتوسع (Conditions Supporting to Growth and Expansion)

#### - الظروف الداخلية (Internal Conditions)

1. توفر موارد راکدة فائضة (Idle Resources): يتطلب النمو الناجح أن تمتلك المنظمة الموارد الداخلية مثل القوى البشرية، ورأس المال، والمعدات، والأجهزة، والخبرة الإدارية وغيرها. ولكن الأهم من ذلك هو أن تكون بعض هذه الموارد فائضة (راکدة) وغير مستغلة جيداً حتى يكون بالإمكان تخصيصها لأغراض النمو والتوسع، وهنالك أسباب قوية تدفع المنظمات إلى عدم استغلال مواردها جميعها وإبقاء بعضها فائضة، إذ ليس من السهل تحقيق توازن أمثل بين الموارد، كما أن الطبيعة الموسمية للطلب على بعض المنتجات تؤدي إلى وجود موارد فائضة، وإن المديرين يبحثون دوماً عن طرق لاستغلال هذه الموارد، ومن بين هذه الطرق القيام بأنشطة جديدة، وهذه تمثل توسعاً ونمواً في المنطقة.
2. تواجد موارد مستغلة أكثر من طاقتها (Over Utilized): فالاستخدام الزائد يحفز المديرين على السعي لإضافة موارد جديدة، وهذه بدورها قد لا تستغل جميعها، مما ينتج عن ذلك موارد فائضة تدفع المديرين للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد، (Daniel, 1991).
3. حوافز النمو (Incentives for Growth): تحرص المنظمة على النمو وزيادة حجمها إذا ما كانت لديها حوافز قوية للنمو، وهذه الحوافز قد تكون

اقتصادية ونفسية وإستراتيجية. ومن الحوافز الاقتصادية التي تشجع النمو: زيادة الأرباح، تخفيض تكلفة المنتج، وزيادة العائدات، أما الحوافز النفسية فتشمل دوافع المديرين وحاجاتهم للإنجاز، أو القوة، أو المكانة، وتحقيق الذات، والعوائد المالية، والشهرة، والمخاطرة.

وفيما يتعلق بالحوافز الإستراتيجية فتتضمن محاولة المنظمة تحقيق الاحتكار، والاستقرار، والبقاء، فالمنظمات تسعى من خلال النمو والتوسع إلى تجنب المنافسة وتحقيق وضع احتكاري، والسيطرة على البيئة، وتقليل الاعتماد على الموردين، وتقليل مخاطر عدم التأكد، (William, 1965).

#### - الظروف الخارجية (External Conditions)

تواجه المنظمات كثيراً من الظروف الخارجية التي لا تملك السيطرة عليها، وبعض هذه الظروف تمثل فرصاً (opportunities) توفرها البيئة، وتسعى المنظمات لاستغلالها، ومن أهم هذه الظروف تزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، والتقدم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبير، والإبداعات التي يمكن استغلالها وتطبيقها، هذا ولا يجب أن يغيب عن الذهن أنه قد تنشأ ظروف غير مواتية، بل معوقات خارجية للنمو، ينبغي التغلب عليها مثل المنافسة الشديدة، وحقوق الملكية والاختراع، وصعوبات في الحصول على المواد الخام والكفاءات والمهارات المتخصصة، والموارد المالية، (Daniel, 1991).

#### علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية

#### (The Relationship between Size and Organizational Dimensions)

هل يؤثر الحجم في التعقيد، والمركزية، والرسومية، بالدرجة نفسها وبالاتجاه ذاته، أم أن التأثير يختلف داخل المنظمة الواحدة؟ هذا ما سنراه هنا:

#### - العلاقة بين الحجم والتعقيد (The Relationship between size and Complexity)

وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، وإن الحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً وعمودياً، إلا أن العلاقة ليست متوازنة، بمعنى أن زيادة الحجم بنسبة (10%) لا تعني بالضرورة زيادة في التعقيد بالنسبة نفسها، وبالحلصة، إننا إذا سلمنا بأن الحجم يؤثر في



التعقيد فإن شدة أو قوة هذا التأثير تختلف وفق طبيعة المتغير ووفق طبيعة عمل المنظمة وعوائلها (حكومية أو خاصة)، كما يتوجب عدم إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط فمثلاً يؤثر الحجم في التعقيد فإن للتعقيد زيادته أثر في زيادة الحجم أيضاً، (Hummon, 1975).

- **العلاقة بين الحجم والمركزية (The Relationship between Size and Centralization):** من الصعوبة، إن لم يكن من المستحيل، إدارة كل أمور المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو حتى مجموعة أفراد الإحاطة بها أو توقعها، لا مفر إذن من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة، وهذا ما تؤيده البحوث الميدانية، إذ كلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية أي اتجهت الإدارة إلى تحويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، (Prodip, 1974).

- **العلاقة بين الحجم والرسمية (The Relationship between Size and Formalism):** لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيراً. فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية، ومن الجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة، وإذا كانت القواعد تحكمها الآلية، فإن الإشراف جهد إنساني يحتاج إلى أنشطة عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل.

وفي المنظمات الصغيرة يمكننا تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد الرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في السيطرة، وهذه الحقيقة تؤكدها النظرة الاقتصادية والإنسانية، فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفؤ تتأثر بزيادة الحجم، أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير، (William, 1980).

## الحجم والمكون الإداري ( Size and Administrative Component )

في عام (1957) نشر باركنسون (Parkinson) قانونه المعروف باسمه (Parkinson's Law) ، وخلاصته أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه، وقد نفى تبعاً لذلك أن تكون هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين الذين كلفوا بإنجازه، ووفقاً لباركنسون فإن عدد الموظفين في المنظمة وكمية العمل المراد إنجازه ليس بينهما علاقة، (Northcote, 1957).

لقد أتاح قانون باركنسون المجال أمام الباحثين للدخول في دراسات عديدة لما يسمى حالياً بدراسات المكون الإداري، (Administrative Component) والتي تبحث العلاقة بين حجم المنظمة والمكون الإداري. ولكن ما هو المكون الإداري؟ هل له تعريف واحد مقبول من الجميع، أم أنه كما رأينا في تعريف الحجم، مفهوم متعدد الأبعاد؟

الواقع لا يوجد اتفاق حول التعريف، فهناك من يعرف المكون الإداري بأنه النسبة (Ratio) بين المديرين والعاملين، أو هو نسبة المديرين التنفيذيين ومعاونيهم إلى عدد العاملين في الإنتاج، أو نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف التنفيذية، والمقصود بالوظائف الإدارية الوظائف التي تقدم أنشطة الدعم للعملية الإنتاجية، (Child, 1973).

إن الدراسات التي اهتمت بدراسة المكون الإداري أكثر من الدراسات الأخرى التي جرت لأي متغير هيكلي آخر من حيث علاقته بحجم المنظمة، ويقوم التبرير العلمي لمثل هذه الدراسات عادة على المنطق الاقتصادي للحاجة إلى الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية في المنظمة. فإذا وظفت المنظمة عدداً كبيراً من العاملين لتحقيق أهدافها فهي منظمة غير كفؤة، ويمكن أن تكون غير كفؤة أيضاً إذا استخدمت العاملين في مجموعات خاطئة في تركيبها.

ومن بين الدراسات التي تؤيد وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة، دراسة (Terrien & Mills)، وهي دراسة قديمة تعود إلى عام (1955)؛ حيث درس هذان الباحثان (428) معهداً دراسياً في كاليفورنيا ووجدوا أن نسبة العاملين الذين

يشغلون وظائف (مدير، مساعد استشاري، عميد، مدير عمل...)، قد ازدادت عندما توسع حجم المعهد، (Terrin and Mills, 1955)، بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج سلبية، أي عدم وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة بالشكل الذي قدمته دراسة تيرن وملز، إذ توصلت هذه الدراسات إلى وجود ارتباط سالب، أي يتناقص حجم المكون الإداري قياساً بزيادة حجم المنظمة، وعندما يتم الحديث عن النقص هنا، فإنه يعني نسبة أو تناسب، فالعدد يرتفع ولكن ليس بنسبة الزيادة في الحجم نفسها، فالشركة الصناعية التي تبلغ مبيعاتها السنوية حوالي (5) ملايين دولار تستخدم (60) عاملاً، ربما تحتاج إلى خدمة ثلاثة أفراد للمشتريات بدوام كامل، فإذا تضاعف حجم المبيعات فليس معنى ذلك أن الشركة تحتاج إلى ستة أفراد للمشتريات.

أخيراً، لا بد من الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة علاقة غير خطية بل منحنية (Curvilinear)، بمعنى أن زيادة المكون الإداري لا تقترن دائماً بزيادة حجم المنظمة، فقد لمجد في بداية الأمر (عندما تكون المنظمة صغيرة) تزايداً بالمكون مع تزايد في حجم المنظمة، ثم نصل إلى نقطة مرواحة عند وصول المنظمة إلى حجم معين، ثم تناقص نسبي في حجم المكون مع استمرار تزايد حجم المنظمة، كما يجب أن نلاحظ أن حجم المكون الإداري يخضع لمؤثرات واعتبارات عديدة (اقتصادية وإنسانية) أكبر من حصره في متغير زيادة حجم المنظمة فقط، ولعل أهم شيء يجب الإشادة به في أبحاث باركنسون، هو أنه وجه الأنظار (ولو ضمناً) إلى أنه في حالة غياب المقاييس المباشرة والموضوعية لقياس أداء العاملين، يستطيع المديرون بناء إمراطوريات تخدم مصالحهم الذاتية في المقام الأول.

#### أيهما أفضل حجم المنظمة الكبير أم الصغير ؟

(Which is better, the Large Size of the Organization or the Small on?)

تتواجد المنظمات صغيرة الحجم، ومتوسطة الحجم وكبيرة الحجم في مختلف المجالات في المجتمعات كلها، ومع أن المنظمات كبيرة الحجم قليلة العدد بالمقارنة مع المنظمات صغيرة الحجم، ولكن تأثيرها كبير وملوس في المجتمع.

ليست المنظمات الناجحة كلها من الحجم نفسه، هنالك منظمات صغيرة الحجم ناجحة ومنظمات كبيرة الحجم ناجحة أيضاً، إن لكل حجم مزايا ولكن له سلبياته، ولا بد للمنظمات أن تعي هذه المزايا والسلبيات، (حريم، 2003).

ومن مزايا المنظمات صغيرة الحجم:

1. تتميز المنظمات صغيرة الحجم بدرجة متدنية من التمايز الأفقي والرأسي والجغرافي، وبدرجة متدنية من الرسمية ودرجة عالية من المركزية.
2. تشجيع الإبداع، نتيجة لتدني الرسمية وتدني درجة التعقيد (التمايز).
3. الصراعات والمناورات السياسية تكون محدودة جداً، لأن الحجم الصغير يسهل ويساعد على الاتصالات بين الأفراد، ويتيح للأفراد تفهم رسالة المنظمة، ويقلل احتمالات تعارض الأهداف.
4. ثقافتها حديثة ولا تحتاج إلى تغيير وحتى لو احتاجت إلى تغيير، فمن السهل إحداث هذا التغيير؛ ذلك لأن المنظمات صغيرة الحجم تميل لأن تكون صغيرة العمر، لذا لا يكون لديها تاريخ وتقاليد راسخة، وتكون ثقافتها حديثة وغير مترسّخة لدى الناس.

إن المزايا السابقة التي تتمتع بها المنظمات صغيرة الحجم تمثل مشكلات تواجهها المنظمات كبيرة الحجم.

أما أهم المشكلات التي تواجه المنظمات صغيرة الحجم فهي: الرقابة والمساءلة، والكفاءة، والاعتماد على البيئة.

ففي المنظمات صغيرة الحجم يميل المديرون إلى ممارسة الرقابة من خلال الإشراف والملاحظة المباشرة، وليس من خلال الأنظمة والتعليمات وغيرها.

أما بالنسبة للكفاءة (efficiency)، فهي مسألة تشغل أذهان المديرين في المنظمات صغيرة الحجم، وذلك لأن هذه المنظمات لا تملك أي موارد (فائضة/ راکدة) (slack resources)، كما هو الحال في المنظمات كبيرة الحجم، فالموارد الفائضة تقوم بامتصاص الصدمات وتقليل تأثير الأخطاء، وهذا الأمر - عدم التسامح مع عدم الكفاءة - يزيد من أهمية اختيار التصميم التنظيمي السليم للمنظمة.

وفيما يتعلق بالبيئة، فإن المنظمات صغيرة الحجم غير قادرة على التأثير في بيئتها وبالتالي لا تتمكن من تقليص اعتمادها على الموردين، والمنافسين، والمؤسسات المالية وغيرها، وهذا يزيد من أهمية نظم الرصد والاستشعار البيئي في المنظمة، ( Claude, 1972).

ونظراً للمشكلات التي تواجهها المنظمات كبيرة الحجم - (التعقيد، والرسمية العالية، والجمود، والافتقار للإبداع، والصراعات والمناورات السياسية) - فقد اتجهت تلك المنظمات نحو تقليص حجمها، وإعادة النظر في هيكلتها وأنشطتها بما يسمح لها بتحقيق قدر من المرونة وسرعة الإنجاز، والإبداع، التي تتميز بها المنظمات صغيرة الحجم.

### عمر المنظمة (Age of the Organization)

قليل من الباحثين تناولوا موضوع عمر المنظمة، ولم ينل هذا الموضوع الاهتمام الذي حظي به موضوع حجم المنظمة، وأشار هؤلاء الكتاب والباحثين إلى أن المنظمات تتصف بسمات وخصائص مختلفة في مراحل عمرها المختلفة، ومن أهم هذه الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات بهذا الشأن ما يلي: (مسلم، 1997).

- كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها.
- إن خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها حين إنشائها، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في الفترة الزمنية نفسها وهذا الافتراض الأساسي الذي بنيت عليه النظرية المؤسسية.
- إن المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات انقضائها.
- كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل من أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل مخاطرة، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.

- يميل الهيكل التنظيمي في المنظمات بمرور الزمن إلى القصور الذاتي (inertia) والجمود.

### دورة حياة المنظمة (Organization's Life Cycle)

كل المنظمات تولد وتنمو وتكبر وتموت، فهناك منظمات تولد يومياً، ومنظمات أخرى تنتهي بغلق أبوابها نهائياً، والمنظمة في حياتها تمر بمراحل أساسية تعرف بدورة حياة المنظمة.

نُعرف دورة حياة المنظمة بأنها: نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، أو أنها: اتجاهات النمو المنظم للمنظمة، وهذا يعني أن دورة حياة المنظمة تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها وحتى نهايتها.

ودورة حياة المنظمة ليست ثابتة أو اعتيادية مثل دورة حياة الإنسان أو النبات أو الحيوان، ولكن هذا التشبيه ليس دقيقاً في جانبين هامين على الأقل وهما:

1. إن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء، في حين أن قليلاً من المنظمات يبنى ويختفي.
2. إن الكائن الحي يتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء، في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها.

وعلى ذلك فإن المنظمة في تحديد اتجاهات نموها تمر بمراحل تأخذ تسلسلاً وإطاراً منتظماً، وكل مرحلة من هذه المراحل تكون محسوبة ومتوقعة، والمنظمات كلها بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بهذه المراحل، وتعمل جاهدة على أن لا تصل إلى المرحلة النهائية (مرحلة الهبوط)، ذلك لأن المنظمة وقياداتها تعمل بشكل جاهد ومستمر على تطوير برامجها وفعاليتها وأنشطتها ورفع درجة كفاءتها وفعاليتها لضمان استمرارية المنظمة وبقائها.

وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمة إلا أن هذا المفهوم ينبه إلى أمور عديدة أهمها أن المنظمات قد تمر بمرحلة انحدار وضمحلل وقد تؤدي بها إلى الاختفاء، أو من الممكن أن تواجه المنظمة هذه المرحلة بنجاح وتعاود

الانتعاش والنمو. كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة أشار إلى أن لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد للمنظمات من إدراكها لكي تستمر المنظمة في البقاء.

ويشير مفهوم دورة حياة المنظمة (Organization Life Cycle) إلى أن للمنظمة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به، ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وعندما نطبق فكرة دورة الحياة على المنظمة فإننا نعني ضمناً أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وإن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي والانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً لذا فإن بالإمكان التنبؤ به، (مسلم، 1997).

### مراحل دورة حياة المنظمة (Stages of Organization's Life Cycle)

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولاً، حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي: (الولادة أو مرحلة التكوين، والنمو، والنضج، والتدهور أو الاضمحلال)، ومن الواضح أن شيوع فكرة دورة الحياة كان وما يزال بمثابة تحذير للإدارة بضرورة مواصلة تقديم منتجات جديدة إذا أرادت أن تبقى المنظمة فاعلة لمدة طويلة من الزمن.

وبالإمكان استخدام هذه المراحل الأربع في وصف حركة المنظمات مع الأخذ في الاعتبار منذ البداية أن هذه المنظمات ليست سلعاً أو خدمة وإنما تمتلك خصائص فريدة الأمر الذي يتطلب إجراء تحويل في الكلمات التي نستخدمها عند الحديث عن المنظمات وفقاً لهذا الموضوع.

لقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمس مراحل أساسية لهذه الدورة هي: (Stephen, 1993).

### - مرحلة التكوين (Formation Stage)

وفي هذه المرحلة تكون المنظمة في بدايتها، أي في مرحلتها الطفولية، وتعاني من الغموض في اتجاهاتها المستقبلية وأدائها الآني، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

1. عدد الأفراد فيها قليل كونها قيد التأسيس والتكوين.

2. الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وقليلة الاعتماد على التخصص بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
3. مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
4. الاتجاه الأساسي للمنظمة وهو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.
5. تمر المنظمة بمرحلة توجس واكتشاف لبناء موقعها في السوق ولجالات عملها وأدائها.

#### - مرحلة النمو (Growth Stage)

- وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:
1. درجة الابتكار والإبداع عالية فيها، لغرض مواجهة التغييرات المستمرة ومتطلبات حركة النمو.
  2. التغييرات التي تواجهها المنظمة مستمرة وسريعة.
  3. مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة بسبب عدم الاعتماد الواسع على أساليب وضوابط وإجراءات عمل ثابتة.
  4. درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.
  5. التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة لسد الحاجة إلى الأعمال الجديدة التي تتطلبها عملية النمو.
  6. بناء إطار جيد وواسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لخلق الدافعية باتجاه زيادة معدلات النمو في المنظمة.

#### - مرحلة النضج (Maturity Stage)

- وهي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل إليها المنظمة في أدائها، حيث تكون قد بلغت مداها الكامل في الأداء وتعمل على تأكيد موقعها في السوق وبين المنظمات الأخرى، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:



1. الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية والمالية لغرض تأمين السرعة في حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة والظروف والمتغيرات البيئية.
2. الاستخدام العالي للتخصص في الوظائف والمهام وذلك لغرض تنظيم الأداء في المنظمة.
3. تطوير مشاركة العاملين في أنشطة المنظمة مع تفويض الصلاحيات للإدارات الوسطى وبالتالي تقل فيها درجة المركزية.
4. استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة وبكل الاتجاهات لغرض تأمين السرعة في توسيع المنظمة وتثبيتها سوقياً.
5. زيادة معدلات النمو في المنظمة باتجاه تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
6. وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

#### - مرحلة التوسع (Expanding Stage)

- وهي مرحلة التوسع في أنشطة المنظمة لضمان حصة سوقية أوسع والاستفادة من اقتصاديات الحجم في المنظمة، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:
1. تشجيع وتوسيع عمليات الخلق والإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير وتوسيع أنشطة المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
  2. الاتجاه نحو بناء ووضع الإستراتيجيات الشاملة وطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
  3. اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب توسع أنشطة المنظمة ودخولها في مجالات فنية وتخصصية جديدة.
  4. الاعتماد الكامل على تقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب التوسع الكبير في أنشطة المنظمة وزيادتها.
  5. التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرارية تدفق الموارد المادية والمالية والبشرية.
  6. اتجاه المنظمة نحو تنوع أسواقها وتعددتها.

7. التركيز على تطوير منتجات جديدة.

8. البحث عن فرص نمو جديدة للمنظمة.

#### - مرحلة التدهور (Decline Stage)

نتيجة للمنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجدد المنظمة نفسها وقد أنفض الناس عن اقتناء سلعها أو خدماتها؛ لذلك نجد إدارة المنظمة تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ومما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين، كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع، ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية.

هذه هي المراحل التي أجمع الباحثون عليها، إلا أن التساؤل الذي يثار هنا هو: هل جميع منظمات الأعمال تمر بكل هذه المراحل؟ وللإجابة نقول: لا ليس بالضرورة، إذ إن بعض الإدارات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى لكن هناك منظمات تجد إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة. على أية حال، إن استبعاد المرحلة الخامسة من ذهن الإدارة يعني أن عليها أن تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل أو تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة، هذا يمثل افتراضاً متفائلاً، فليس هناك منظمة خالدة في الوجود، حتى وإن بقيت بعض المنظمات ناشطة في دنيا الأعمال سنوات طويلة تتجاوز عمر الإنسان، (السالم، 2000).

#### تدهور (انحدار) المنظمات (Organizational Decline)

##### - أسباب انحدار المنظمات (Reasons of Organizational Decline)

هنالك عوامل وظروف متنوعة تؤدي إلى انحدار وانكماش المنظمات، تختلف في حدتها وتأثيرها، وتتفاوت كذلك من منظمة لأخرى، ويتفاوت تأثير المنظمات المختلفة بهذه المسببات.

ومن أهم مسببات انحدار المنظمات هو انحدار في البيئة التي تستمد المنظمة منها مواردها، وتقدم لها المنظمة منتجاتها وخدماتها، فتقلص الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو

الاثنين معاً، وكذلك الموارد البشرية الماهرة المدربة، والموارد الطبيعية تزيد التكاليف التشغيلية للمنظمة وبهذا لا يكون النمو محتملاً، ونتيجة لتقلص الحجم تنخفض الإيرادات مما يزيد من صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية، مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض الأرباح والذي بدوره يسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى القصير لتمويل عملية النمو أو تمويل التوسع من خلال الديون طويلة الأمد أو من خلال طرح أسهم جديدة، وباختصار (تنعكس/ تنقلب) الظروف الخارجية المواتية للنمو مرغمة المنظمة على الاستجابة بإستراتيجيات جديدة لإدارة الانحدار بدلاً من النمو، ( Raymond, 1991).

#### - نتائج انحدار المنظمات (The Results of Organizational Decline)

من أهم المشكلات والآثار السلبية التي يحتمل أن تنشأ نتيجة انحدار المنظمة ما يلي: (حريم، 2003).

1. تزايد الصراع والتزاع في المنظمة، نظراً لتقلص الموارد المتاحة يزداد التنافس على هذه الموارد.
2. تصعيد اللعبة السياسية (politicking)، إن تقلص الموارد غالباً ما يؤدي إلى تصعيد المناورات السياسية وصراع القوة بين الجماعات المختلفة، وفي مرحلة الانحدار يكون دور القوى المهيمنة واضحاً وكبيراً في التغييرات الهيكلية، ( Kim, 1987).
3. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، يتزايد عدد الموظفين وبخاصة المديرين وذوي الكفاءات العالية الذين يتركون العمل في المنظمة، وتصبح مشكلة الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بين المؤهلين إحدى المشكلات الرئيسة التي تواجه المنظمة، (Claude, 1972).
4. تزايد مقاومة التغيير، تسعى التحالفات المسيطرة على مقاليد الأمور للمحافظة على الوضع الراهن والسيطرة عليه، وتحاول إخماد أية جهود للتغيير من أجل الحفاظ على مصالحها، (Robbins, 1990).

5. الضغوط (Stresses)، مع تقلص الموارد، يقل هامش الخطأ المسموح به في اتخاذ القرارات؛ فيعيش المديرون حالة توتر وضغوط شديدة، (Cameron, 1987).
  6. انخفاض دافعية ومعنويات العاملين، يتسبب الانحدار المنظمة في تقليص فرص الترقية وزيادة الاستغناء عن العاملين، وإعادة توزيع الأعمال، وخفض الرواتب والتنقلات بين العاملين، وغيرها من التغييرات التي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تدني دافعيتهم ومعنوياتهم، (Robbins, 1990).
- إن مرحلة الانحدار قد تتفاوت مدة استمرارها من منظمة لأخرى، ولكن كلما طالت هذه المرحلة التي تعيشها المنظمة، زادت احتمالات النتائج والآثار السلبية السابق ذكرها، وكذلك تفاقمت حدتها، وبخاصة إذا لم تستطع إدارة المنظمة معالجتها بنجاح.

#### - كيفية إدارة انحدار المنظمات (Managing Organization's Decline)

- نظراً لما يمكن أن يلازم مرحلة الانحدار من نتائج وآثار سلبية ضارة بالمنظمة، فإنه لا يمكن تجنب هذه الآثار والنتائج، واجتياز هذه المرحلة إلى مرحلة الانتعاش بدون إدارة فاعلة وكفؤة، وهنا يجب التأكيد على أنه لا توجد وسائل وحلول سحرية جاهزة يمكن بواسطتها التغلب على النتائج السلبية جميعها المصاحبة للانحدار. ومن الأفكار والممارسات التي يمكن أن تفيد في هذه المرحلة ما يأتي:
1. تطبيق مركزية محكمة، وعلى مستوى القرارات التشغيلية الروتينية، وقد يكون ذلك ضرورياً من أجل حسم النزاعات.
  2. قيام الإدارة بتوضيح وتفسير إستراتيجيات المنظمة وأهدافها، وتوجهاتها، ومستقبلها، وإمكاناتها، وإزالة أي غموض في أذهان العاملين حول هذه الأمور وغيرها نتيجة لانحدار المنظمة.
  3. على الإدارة تكثيف الاتصالات الرأسية (إلى المستويات الدنيا ومنها) مع التركيز على توضيح وتفسير التغييرات المحتملة، والاستماع إلى الموظفين، مما يساعد العاملين على الاعتقاد بنزاهة وأمانة الإدارة ومصداقيتها.

4. يمكن للإدارة أن توظف عملية تقليص القوى العاملة بإعادة النظر في تصميم الأعمال لتصبح ذات دافعية أعلى، تتضمن التنوع والتحديات.

5. على الإدارة أن تبحث عن وسائل وطرق إبداعية لمعالجة المشكلات الملزمة لتقليص القوى العاملة (مثلاً التقاعد المبكر، وتوفير فرص عمل في منظمات أخرى، وتقليص عدد ساعات العمل وغيرها)، (Miller & Friesen, 1984).

ومن الجدير بالذكر إن إدارة الانحدار ليست ببساطة تطبيق عملية معاكسة لعملية إدارة التوسع، فالتغيرات الهيكلية في مرحلة الانحدار لا تسير في خط مواز معاكس لخط سير التغيرات الهيكلية في مرحلة التوسع، بدرجة وبسرعة أقل من درجة وسرعة تزايد أثناء مرحلة النمو، وهذا يعود لصراع القوى في المنظمة واللعبة السياسية حيث يسعى المدبرون، ولا سيما الإداريون، لمقاومة تقليص القوى العاملة في دوائرهم، وفي هذه المرحلة (الانحدار) لا يكون للحجم تأثير كبير على تحديد نوع الهيكل التنظيمي، ويكون التأثير الكبير للقوى المهيمنة القادرة على ممارسة اللعبة السياسية، وبالتالي تطبيق الهيكل التنظيمي الذي يحافظ على مصالحها، (Robbins, 1993).

كما أن التباطؤ (lag) ينطبق على درجة الرسمية أيضاً، إذ إن درجة الرسمية في مرحلة الانحدار تتناقص بدرجة أقل من تزايدها في مرحلة النمو، وهكذا تميل المنظمة في مرحلة الانحدار إلى تطبيق درجة من الرسمية أعلى مما كانت عليه عند مستوى الحجم نفسه في مرحلة النمو (Claude, 1972).

### التغيرات الهيكلية في مراحل دورة حياة المنظمة

#### (Structural Changes in the Stages of Organization's Life cycle)

إن الإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تدرك جيداً أن كل مرحلة في حياة المنظمة تتطلب تطبيق هيكل تنظيمي (وممارسات إدارية) تتواءم وتتوافق مع متطلبات الحياة وتحديات كل مرحلة وظروفها ومشكلاتها. وإلا ستواجه المنظمة أزمات وكوارث يمكن أن تقودها إلى الهاوية وسيتم مناقشة هذه التغيرات الهيكلية استناداً لنموذج هيللوفريزن (حريم، 2003):

### 1. الهيكل التنظيمي في مرحلة الولادة (Birth Stage Structure)

يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بأنه بسيط، فمصدر القوة مركز في أيدي (المالك - المدير)، الذي لا يفوض إلا قليلاً من السلطة، ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين والتقنيين، والمنظمة ليست متميزة (differentiated)، لكونها تتعامل أساساً في سوق موحد وضيئل. وتكون المنظمة في هذه المرحلة جريئة ومبدعة، تبحث عن أسواق جديدة ومزايا تنافسية.

### 2. الهيكل التنظيمي في مرحلة النمو (Growth Stage)

يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيداً وأقل مركزية نظراً لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواقها ومنتجاتها. تتبنى المنظمة هيكلاً مقسماً إلى (دوائر/ وحدات) على أساس وظيفي، ويتقلص دور (المالك - المدير)، ويتم تكريس الجهود لجمع المعلومات وتنسيق العمليات المتنوعة والرقابة عليها، ويتم استخدام المساعدين، وتميل الإدارة إلى أسلوب المشاركة، ولكن تبقى القوة نسبياً مركزية وتبقى القرارات جريئة وإبداعية، ولكن أقل مما كانت عليه في المرحلة الأولى.

### 3. الهيكل التنظيمي في مرحلة النضج (Maturity Stage)

تميل المنظمات في هذه المرحلة إلى أن تكون محافظة (Conservative) بدرجة أكبر وتشبه هياكلها تلك التي كانت في مرحلة النمو، ولكن القرارات في هذه المرحلة مركزية أكثر مما كانت عليه في مرحلة النمو، إن تحديات النمو والحجم الكبير توجد حاجة لنظم المعلومات لغرض الرقابة على التكاليف لتكون المنظمة كفؤة، ونتيجة لذلك تصبح القرارات أقل استجابة وتكيفاً مع قوى السوق؛ لذا يتدنى الأداء في مرحلة النضج.

### 4. الهيكل التنظيمي في مرحلة الانتعاش (Recovery Stage)

إن إعادة الانتعاش للمنظمة التي تسير في طريق الانحدار من أكثر القضايا التي تتحدى الإدارة والمديرين، ويصف ميللر وفريزن، (Miller & Friesen, 1984): مرحلة الانتعاش بأنها تشهد تنوعاً ملحوظاً في المنتجات والأسواق، وتتوزع الملكية كما في مرحلة النضج، ولكن المنظمة في هذه المرحلة أكبر، وأكثر إبداعية وتفتح بيئات دينامية ومعادية.

وتتبع المنظمات في هذه المرحلة التقسيم القطاعي (على أساس الوحدة divisional)، حيث تمنح الوحدات شبه استقلالية للتعامل مع تنوع السوق، ولكن السياسة العامة تبقى مركزية، وتتم الرقابة من خلال نظم معلومات متقدمة؛ وتكون سلطة اتخاذ القرارات التشغيلية لا مركزية على مستوى الوحدات، وتكون المنظمة جريئة وتتخذ المخاطر، ولكن الإبداع يتم ضبطه من خلال أسلوب المشاركة، وهذه المرحلة تعتبر من جوانب عديدة، أكثر المراحل إثارة وينتج خلالها أكثر التصميم تطوراً.

وأما بخصوص إستراتيجيات إعادة الانتعاش، فيرى الكاتبان أن الانتقال من التحذار إلى إعادة الانتعاش غالباً ما يتطلب إستراتيجية من عدة خطوات مترابطة، وهي:

1. الكفاءة على المدى القصير، لضمان البقاء على المدى القصير من خلال إجراءات ذات كفاءة عالية لتقليص النفقات.
2. إستراتيجية ريادية (Entrepreneurship) موجهة لإعادة التركيز على المنتجات وضبط الجودة.

وتتطلب هذه المرحلة قيادة تحويلية (Transformational) تتميز بالتغيير والإبداع والريادة، والرؤية الواضحة، ومقدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد، وهذه القيادة تؤمن بأن التغيير يتم إحجازه من خلال الناس وإعادة التصميم للمنظمة بدلاً من الاعتماد على الناس أو التصميم فقط، (Noel, 1986).

### أسئلة الفصل السابع

1. إن قياس الحجم يعتمد في المنظمات على مؤشرات عديدة، اذكرها.
2. لماذا تسعى المنظمات للنمو والتوسع؟
3. ما هي الظروف الخارجية التي تتطلبها النمو والتوسع؟
4. ما هي مزايا المنظمات صغيرة الحجم؟
5. ما هو المقصود بدورة حياة المنظمة وما هي المراحل التي تمر بها؟
6. ما هي طبيعة المشكلات التي تواجه المنظمات ذات العمر الصغير وذات العمر الكبير؟
7. اذكر أهم المشكلات والآثار السلبية التي تنشأ نتيجة المحدار المنظمة.
8. صف الهيكل التنظيمي في مرحلة النضج وفقاً لدورة حياة المنظمة.



### مصادر الفصل السابع

1. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، عمان، دار وائل للنشر، (2000).
2. حريم، حسين، إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2003).
3. عقيلي، عمر وصفي، والمومني، قيس، نظرية المنظمة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (2000).
4. مسلم، علي عبد الهادي، مذكرات في تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية - كلية التجارة - مركز التنمية الإدارية، (1997).
5. Bendix, R., Work and Authority in Industry, New York, N.Y, McGraw - Hill Book Co, (1966).
6. Cameron, Kim S. David A. Wetton, and Myung U. Kim, , "Organizational Dysfunctions of Decline", Academy of Management Journal, (1987).
7. Child, John, Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organization", Administrative Science Quarterly, September (1973).
8. Claude S. George., The History of Management Thought, 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, (1972).
9. Daniel Robey., Designing Organization, 3rd ed., Homewood, Ill: Irwin, (1991).
10. Hummon N.P., p. Dorican, and K. Teuter, "A Structural Control Model of Organizational Change", American Sociological Review, December, (1975).
11. John Kimberly in Richard H. Hall, "Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs: N.J: Prentice Hall Inc, (1991).
12. Miller, Danny and Peter H. Friesen, Organizations: A Quantum View, Englewood Cliffs: N.J: Prentice Hall (1984).
13. Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, "The Transformational Leader", New York: John Wiley and Sons, (1986).
14. Northcote, Parkinson, "Parkinson's Law", Boston: Houghton Mifflin, (1957).
15. Prodip N. Khandwalla, "Mass Output Orientation of Operation Technology and Organization Structure", Administrative Science Quarterly, March (1974).

16. Raymond F. Zammuto and Kim S. Cameron in Daniel Robey, "Designing Organizations". 3<sup>rd</sup> ed, Homewood, Ill: IRWIN, (1991).
17. Robbins, Stephan: "Organization Theory: Structure, Design, and Applications", 3<sup>rd</sup> ed , Englewood Cliffs: N.J: Prentice Hall Inc, (1990).
18. Robbins, Stephan,: "Organization Theory: Structure, Design, and Applications" 2nd ed, Englewood Cliffs: N.J: Prentice Hall Inc,(1993).
19. Terrin, F.W. and D.L. Mills, "The Effect of Changing Size upon the Internal Structure of Organizations", American Sociological Review, February, (1955).
20. William A. Rushing, "Organizational Size, Rules, and Surveillance", in Joseph A. Litterer, ed., "Organization Structure and Behavior", 3<sup>rd</sup> ed New York John Wiley, (1980).
21. William H. Starbuck in J.G. March, ed, "Handbook of Organizations", Chicago: Rand Mc Nally, (1965).

.

## إدارة التكنولوجيا في المنظمات

### المقدمة

مفهوم التكنولوجيا

مراحل تطور التكنولوجيا

أصناف التكنولوجيا

مجالات التكنولوجيا

مكونات التكنولوجيا في المنظمة

الأهمية والدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة

إدارة التكنولوجيا في المنظمات

صياغة إستراتيجية التكنولوجيا

الترابط بين التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال

خطوات صياغة إستراتيجية التكنولوجيا

تنفيذ إستراتيجية التكنولوجيا

علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي

أسئلة الفصل الثامن

مصادر الفصل الثامن

## الفصل الثامن

### إدارة التكنولوجيا في المنظمات

### (Organization Technology Management)

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم التكنولوجيا.
2. تحديد مراحل تطور التكنولوجيا.
3. التعرف إلى أصناف ومجالات التكنولوجيا.
4. معرفة مكونات التكنولوجيا في المنظمة.
5. شرح الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة.
6. التعرف إلى كيفية صياغة إستراتيجية التكنولوجيا.
7. تحديد خطوات صياغة إستراتيجية التكنولوجيا وتنفيذها.
8. تحديد علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي.

#### المقدمة (Introduction)

يشهد عالمنا المعاصر تحولات وتطورات هائلة وسريعة جعلت من التكنولوجيا الحديثة وإدارتها، وشبكات الاتصالات، والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسة ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والمعارف الشاملة التي تتيح فرص استجابة المنظمات لتحسين وتحديث مواردها من خلال تطبيق نظم تساهم في تحقيق أدائها المتميز وتعزيز ميزتها التنافسية وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل.

وقد لعبت التطورات التكنولوجية الأثر الكبير في بلورة وزيادة الإسهامات العلمية الجادة في هذا الخصوص، سيما بعد تعميق استخدام الآلة والقوى المحركة في القطاعات كلها، وقد أدى التطور التكنولوجي الذي شهده المجتمع الإنساني بعد الثورة الصناعية وحتى الآن إلى ظهور الإنتاج الكبير (Mass production)، وانفصال الإدارة عن مالكي رؤوس الأموال، وظهور العديد من المفاهيم الحديثة استجابة لتلك التطورات، وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة بصيغ وأساليب متنوعة ومتجددة بحيث أصبحت التكنولوجيا تشكل محوراً أساسياً في تطور مختلف مجالات عمل المنظمات، كما أصبح مفهوم التكنولوجيا مثاراً لاهتمام المنظمات والأفراد، وسارع العديد من الشعوب المتقدمة والنامية، على حد سواء لدراسة سبل الاستفادة من التكنولوجيا، وهي تعلق عليها الآمال بغية تحقيق التقدم والازدهار.

### مفهوم التكنولوجيا (Technology Concept)

تعد كلمة التكنولوجيا (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمفردات للتقنية (Technique) في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة علم التشغيل الصناعي، (Encyclopedia, 1975).

ويعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته فهي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود، (Webster, 1982).

تعني التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد، وتعرف أيضاً بأنها التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتوجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة،

أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة، أما التكنولوجيا فتعنى بتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة، (درة، 1985).

تمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة (Know How)، بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (Know Why) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف الأنشطة، ويعد العلم مصدراً للمعرفة الأساسية ومركزاً أساسياً للتكنولوجيا.

وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام مفهوم التكنولوجيا، فقد أشار كاست وروزنزويج (Kast and Rosenzweig, 1970) إلى أن التكنولوجيا ترتبط بمفهوم المكننة أي إنتاج السلع والخدمات باستخدام المكنائن والآلات كما عرف لوثانز مفهوم التكنولوجيا (Luthans, 1973) على أنه يمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، وأشارت دراسات وودورد (Woodward, 1965) إلى هذا المفهوم من خلال تقسيمها للتكنولوجيا إلى ثلاثة مستويات هي: الإنتاج تبعاً للطلب (الدفعة الصغيرة)، والإنتاج الكبير (الواسع)، والإنتاج المستمر، كما أن هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق، ولكنها بشكل عام تتفق على أن التكنولوجيا تتضمن المعارف الإنسانية التطبيقية جميعها التي تسهم إيجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف.

ومن المهتمين بنظرية المنظمة (Hodge & Antony, 1989) اللذان عرفا التكنولوجيا بأنها: الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع.

لذا يشار للتكنولوجيا تبعاً لتعريف (Daft, 2004) بأنها: العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات، والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات).

والتكنولوجيا بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى بمجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية لا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات أو الإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات، وتعد المعرفة العملية التي تطبق على المشكلات العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانباً من التكنولوجيا الحديثة.

ووفقاً للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، فالمكائن سواء كانت بسيطة أم معقدة، تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلباً أو إيجاباً، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضاً.

### مراحل تطور التكنولوجيا (Stages of Technology Development)

مرت التكنولوجيا، مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدد طويلة من الزمن، حيث إنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها وفق الآتي:

أ. مرحلة الصناعات اليدوية (handicraft).

ب. مرحلة الآلية أو المكننة (mechanization).

ج. مرحلة الإنتاج الكبير (mass production).

د. مرحلة التحكم الآلي أو الأتمتة (automation).

هـ. مرحلة التحكم الذاتي (cybernation).

وما زالت أنواع التكنولوجيا جميعها أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها، كما أن انتشارها في

المجالات والقطاعات المتعددة هو دليل على الحاجات المتنامية إليها، وعلى أهمية استخدامها في تطوير العمليات المختلفة، ومن الجدير بالذكر أن استخدام الحاسوب قد أصبح الآن ذا أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة، حيث دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات، كما شملت آثار التكنولوجيا مختلف أوجه سلوك الفرد، وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في مجمل فعاليات وأنشطة المنظمات المختلفة، ومن أشهر هذه الدراسات دراسة (ودورد wood ward)، ودراسة استون (Aston study, 1969) وغيرها من الدراسات التي ما زالت تؤكد الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا وآثارها في سلوك المنظمة.

### أصناف التكنولوجيا (Types of Technology)

أسهم الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة في ظهور نتائج ومعطيات هامة شخصت على أساسها التكنولوجيا.

فقد صنف وود وارد (Wood Ward, 1965) التكنولوجيا على أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المنظمات الصناعية، إذ قامت هذه الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وطبقت أفكار هذه الدراسة على (100) شركة صناعية تقع في جنوب مدينة (اسكس) في المملكة المتحدة واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب الخمس سنوات وكانت أبرز نتائجها تصنيف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع رئيسة، هي:

#### 1. إنتاج الوحدة الواحدة (أو الدفعة الصغيرة) (Per Unit)

يعد من أقدم أنواع التكنولوجيا وأبسطها التي تستخدمها المنظمات وتسمى أحياناً بالإنتاج تبعاً للطلب، وتشمل أغلب الصناعات الحرفية وورش النجارة والحداة والخياطة.

#### 2. الإنتاج الواسع (أو الدفعات الكبيرة) (Spadeful)

ويقصد به الإنتاج النمطي المكون من عدة مراحل تؤدي إلى خطوط تجميعية مثل صناعة السيارات، وأجهزة التلفاز والمبردات والثلاجات وغيرها من السلع الاستهلاكية ذات الطلب الكبير.



### 3. الإنتاج المستمر (Continuous Production)

ويقصد بهذا النوع سلسلة العمليات أو المعالجات للمواد الأولية التي يمر بها المنتج ليصبح سلعة تامة الصنع، ويستخدم في الصناعات التحويلية كما في النفط وصناعة الغاز والصناعات الكيميائية والبلاستيكية.

أثبتت دراسة (Wood Ward) وجود علاقة تربط كلاً من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة لذا تكون الشركات التي تطور هياكلها لتتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحاً وفاعلية.

أما بيرو (Perrow, 1967) فقد اهتم بدراسة التكنولوجيا المستندة إلى معرفة (Technology based on Knowledge) باعتبارها أهم من تكنولوجيا الإنتاج إذ عرف التكنولوجيا بأنها الإجراءات التي يؤديها الفرد لأداء شيء ما باستعمال أدوات وأجهزة ميكانيكية بغية إحداث تغييرات معينة في الأداء، واعتمدت فكرته على بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: مدى تغير المهام (Task Variability) أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص في عمله.

البعد الثاني: قابلية تحليل المشكلة (Problem Analyzability) أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله.

وقد استخدم هذين البعدين وتوصل إلى تقسيم التكنولوجيا وفق استخداماتها في المنظمات إلى أربعة أصناف وهي:

1. التكنولوجيا الروتينية (Routine Technology): وتعامل مع استثناءات قليلة ودرجة عالية من مستوى تحليل المشكلات التي تواجهها مثل شركات تجميع السيارات وأقسام الصرافة في البنوك.

2. التكنولوجيا الهندسية (Engineering Technology): وهي التي تتصف باستثناءات كثيرة، ولكن يمكنها أن تحل مشكلاتها وتعامل مع استثناءاتها بطرق عقلانية ونظامية كما في المصانع الخاصة بنماذج الطائرات والسفن.

3. التكنولوجيا الحرفية (Craft Technology): تتعامل مع مشكلات صعبة نسبياً وعدد محدود أو قليل من الاستثناءات مثل: التكنولوجيا المستخدمة في شركات صناعة الزجاج، والخياطة، والأعمال المعدنية.

4. التكنولوجيا غير الروتينية (Non-routine Technology): تتعامل مع الاستثناءات الكبيرة بسبب تغيرات في أداء مهماتها مما يجعلها تواجه صعوبات في القدرة على تحليل المشكلات كما هو الحال في أبحاث الفضاء والطاقة النووية.

### مجالات التكنولوجيا (Areas of Technology)

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات، والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات، (Heizer, 2001). وتتضمن التكنولوجيا ثلاثة مجالات أساسية هي: (Slack, 2004).

1. تكنولوجيا المنتج (Product Technology): وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

2. تكنولوجيا العملية (Process Technology): تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن الماكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

3. تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لا سيما التقنيات المستندة إلى الحاسوب.

## مكونات التكنولوجيا في المنظمة (Components of Technology)

يقصد بالأساس التكنولوجي قدرات المنظمة لتقديم منتجات جديدة ومواجهة احتياجات الأسواق باستخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ويشير شنهار (Shenhar & Adler, 1996) إلى خمسة مكونات تتفاعل فيما بينها لتقدم إطار متكامل للتكنولوجيا وهي:

1. **الموجودات التكنولوجية الجوهرية (Substantial):** وهي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الأول الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق.

2. **الموجودات التنظيمية (Regulatory):** وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر هي: مهارات العاملين، والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجيات، وثقافة المنظمة.

3. **الموجودات الخارجية (External):** وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي، مثل: المجهزين، والزبائن، والمؤسسات التعليمية والبحثية والاستشارية والأمور السياسية، والجهات المحلية.

4. **عمليات التطوير (Development Processes):** وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند إليهما تكنولوجيا المنظمة، وهي:

**الأولى:** عمليات تطوير المنتجات والخدمات التي تكون ذات قيمة عالية للزبائن.

**الثانية:** هي عمليات التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمنظمة.

5. **الموجودات التكميلية (Supplementary):** تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا مثل: نظم المعلومات، والتوزيع والخدمات ما بعد البيع، والتصنيع.

## الأهمية والدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة

### (The Importance and Strategic Role of Technology)

تحتل التكنولوجيا دوراً حيوياً في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما تؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، وقد حققت التكنولوجيا وفق رأي (Krajewski, 2002) عدة فوائد لعدد كبير من الشركات الدولية وهي:

1. تقليل تكاليف العمل المباشر: إذ إن اعتماد المنظمة على تكنولوجيا متقدمة في عملها يخفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي.
2. زيادة المبيعات: إن تحديث نظم الحاسوب يساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير، وبينت إحدى الدراسات التي شملت (1300) شركة في أوروبا، واليابان، وأمريكا الشمالية، بأن هنالك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي إذ كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وأرباحها متميزة بسبب استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات، (السالم، 2000).
3. المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة: إذ قامت إحدى الشركات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤقتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب مما خفض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتوجاتها بشكل متميز.
4. تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة تسليم المنتوجات: وذلك من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل.
5. تحسين الظروف البيئية: إذ ساهمت التكنولوجيا الحديثة في القضاء على الضوضاء من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلاً عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير.
6. وتبرز أهمية التكنولوجيا بعدة عوامل، هي: الإبداع التكنولوجي، وطبيعة المنافسة العالمية، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتوجات النمطية إلى منتوجات وفق

طلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

7. تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، وإشباع احتياجاتهم، مما يتطلب تجسيدها بالاختراعات، والتجديدات، والإبداعات في السلع، والخدمات، والوسائل، والعمليات.

8. يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المنظمات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفؤ والفاعل لأساليب التكنولوجيا الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فقط وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها.

9. أثرت التكنولوجيا الحديثة على التحسين المستمر لأداء العمليات في المنظمات، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع.

10. تعد التكنولوجيا مورداً ونشاطاً مهماً وجزءاً مكماً لإستراتيجية المنظمة، إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) بأن تطوير التكنولوجيا إحدى الأنشطة المساندة إلى جانب البنية الأساسية للمنظمة تساعد لأداء الأنشطة الأساسية المتمثلة بتوفير المادة للمنتج أو الخدمة (العمليات، والتسويق، وخدمات ما بعد البيع، والتوزيع المادي الخارجي والداخلي) لتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة.

تساهم أنشطة تطوير التكنولوجيا في تقديم طرائق وتقنيات جديدة لعمل الأشياء ليتمكن تحقيق مستويات أداء عالية، والتسليم العاجل للمنتجات، وتقديم خدمات أفضل للزبائن، كما هي في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية مثل: رقابة الجودة الشاملة، والإنتاج في حينه (Just In Time) التي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية هي: السعر المنخفض، والجودة العالية، والتسليم في الوقت المحدد، إذ تحقق التقنيات الجديدة زيادة قيمة المنتجات للزبائن.

## إدارة التكنولوجيا في المنظمات

### (Organizations Technology Management)

تعد إدارة التكنولوجيا إحدى قرارات التصميم (Design Decisions) في إدارة الإنتاج والعمليات التي تتعلق بنظام الإنتاج للمنظمة، وتحدد في ضوءها طاقة النظام، وإقرار المعدات والتكنولوجيا اللازمة، وموقع تنظيم الأقسام، وخطة الترتيب المادي للمكانن. إذ تتفاعل وترابط مع قرارات التشغيل (Operating Decisions) التي تتعامل مع إدارة المواد الأولية، والتخطيط الإجمالي، وجدولة الإنتاج الرئيسية، وتنشئ قرارات التصميم والتشغيل من الخيارات الإستراتيجية (Strategic Choices) التي تشمل على الأساليب التنافسية، وخطط المنتجات والخدمات، وإدارة رقابة الجودة، وإستراتيجية الوضع، مما يلزم ضرورة تحقيق التناسق بين هذه القرارات بغية جعل العمليات السلاح التنافسي للمنظمات، (Krajewsk, 1993)، إضافة لاعتبارها إحدى قرارات التصميم في المنظمات الصناعية والخدمية تجاه تعزيز اقتدائها المتميز.

تعرف إدارة التكنولوجيا بأنها الإدارة التي تتكون وترتبط بعدة فعاليات وهي: البحث، والتطوير، والهندسة، والإدارة لتخطيط وتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية الحديثة التي تمكنها من إنجاز الاستراتيجيات العامة والعملياتية للمنظمة، وإنها تعني تحديد الإمكانيات التكنولوجية من خلال البحث والتطوير واختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، (Krajewsk, 2002).

وتصنف إدارة التكنولوجيا ضمن هيكل قرارات محتوى إستراتيجية العمليات والتي يركز عليها بقاء وتعزيز مركز المنظمة نظراً لدور التكنولوجيا باعتبارها إحدى المواد الرئيسية التي تساهم في تحقيق الاقتدار المتميز لمختلف المنظمات، (Stonebreaker, 1994)، متملاً بما يمكن أدائه وقدرتها على الإنتاج بكلفة منخفضة وجودة عالية، أو القدرة في توافر الموارد البشرية والمادية أو في طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها، ويرى (Rastogi, 1995) أن إدارة التكنولوجيا تشمل خمسة أوجه مترابطة، وهي:

1. عمليات الإنتاج (Production Processes): تتضمن تصميم وترتيب الماكائن، ونوع ومزيج الماكائن والمعدات، وتدفق المعلومات، والمواد، والموارد البشرية، وأجهزة الحاسوب، والسيطرة، والصيانة والعمليات المتشابهة.
  2. تصميم المنتج والعمليّة (Product & Process Design): يتعلق هذا الجانب بتصميم المنتجات إذ يتضمن المواد، والمكونات، والخصائص إضافة إلى تصميم العمليات وارتباطها مع المنتجات، ويمكن أن يشترك تصميم المنتجات والعمليات معاً بصيغة الهندسة المتزامنة (Concurrent Engineering) التي توجه لتحقيق إنتاج ذي عيوب صفرية (Zero – defect Production).
  3. نظم المعلومات (Information Systems): تتضمن طرائق ونظم الاتصالات، والتكامل، ورقابة الإنتاج والتنسيق الشامل.
  4. تكنولوجيا الدعم التنظيمي (Organizational Support Technology): يتعلق بنظام الإسناد أو الدعم التنظيمي الذي يسهل عملية التحويل وتتضمن الإدارة، والاتصالات، والتنسيق، والتعليم، واكتساب المعلومات والاحتفاظ بها، ونظم المكافآت والحوافز.
  5. تكنولوجيا المواد (Materials Technology): وتعلق بالمعرفة واستخدام الخصائص أو الصفات المتميزة للمواد، وترابط الأجزاء والوظائف.
- تفاعل هذه الأوجه لتحويل الموارد إلى مخرجات، والإدارة التكنولوجية الفاعلة هي التي تضمن التحسينات المستمرة والتناسب والتنسيق للأوجه السابقة بالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ويبين الشكل (8-1) مستوى تكامل وظائف إدارة التكنولوجيا (Gaynor, 1996):

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)	المرحلة (4)	المرحلة (5)
البحث التطوير	البحث التطوير التصميم التصنيع	البحث التطوير التصميم التصنيع التسويق المبيعات التوزيع المادي خدمات الزبائن	البحث التطوير التصميم التصنيع التسويق المبيعات التوزيع المادي خدمات الزبائن نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية التحويل الشراء التشريعات والقوانين العلاقات العامة الإدارة العامة الزبائن المجهزين المؤشرات الداخلية المؤشرات الخارجية	البحث التطوير التصميم التصنيع التسويق المبيعات التوزيع المادي خدمات الزبائن نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية التحويل الشراء التشريعات والقوانين العلاقات العامة الإدارة العامة الزبائن المجهزين المؤشرات الداخلية المؤشرات الخارجية

الشكل (1-8): مراحل تكامل وظائف إدارة التكنولوجيا

Source: Gaynor, Gerard H. " Management of Technology: Description, Scope, and Implications In Handbook of Technology Management New York, Mc Graw - Hill, 1996.

يظهر من الشكل السابق تتابع وترابط مراحل التكنولوجيا إذ تضاف الوظائف تدريجياً بالصورة التي تحقق مستوى من التكامل والتفاعل مبتدئاً بوظيفتي البحث والتطوير، وأضيفت لها وظيفتي التصميم والتصنيع لتكون مجموعة متكاملة، وتتضمن المرحلة الثالثة مجاميع من الوظائف التشغيلية لتكون عمليات وظائف بعد إضافة التسويق والمبيعات والتوزيع المادي وخدمات الزبائن مما تطلب مضاعفة القدرات



التكنولوجية انتقالاً إلى المرحلة الرابعة التي تكاملت معها وظائف المنظمة وهي نظم المعلومات والتمويل والشراء والعلاقات والإدارة العامة، وتحقق إدارة التكنولوجيا مستوى من التكامل في المرحلة الخامسة بعد إضافة وظائف خدمية لتدعم الأنشطة المبنية في المراحل السابقة.

### صياغة إستراتيجية التكنولوجيا

#### (Formulation of Technology Strategy)

##### أولاً: الترابط بين التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال

#### (Interrelationship between Technology and Business Strategy)

يتزايد الاهتمام في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات بصياغة إستراتيجية للتكنولوجيا باعتبارها إحدى القرارات الهيكلية لإستراتيجية العمليات وجزء مكمل (Integral Part) وبعداً أساسياً عند صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة مما تتحتم ضرورات ترابط خيارات تكنولوجيا التصنيع مع خيارات وحدة الأعمال الإستراتيجية باتجاه إيجاد تكامل مفاهيمي للتصنيع مع الصورة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة التي تنسجم مع التغيرات الكبيرة التي حصلت في الطبيعة التقنية وأتمتة الإنتاج، (اللامي، 1999).

ولا بد من المواءمة بين الخيارات الإستراتيجية للأعمال والعمليات والتكنولوجيا من خلال تأثير كل منها بالظروف البيئية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية مؤثراً على البيئة التكنولوجية التي تحتل دوراً ملحوظاً في خلق حالات التغير والتطور على صعيد بيئة المهمة (العملياتية) للمنظمة التي تضم الزبائن، والمنافسون، والمجهزون، والمالكون، وحملة الأسهم، والحكومة، والجماعة الضاغطة، حيث إن عناصر التغير التكنولوجي تلزم المنظمات بإعادة النظر في أهدافها، وأغراضها، وأسبقياتها، وطرائق عملياتها الإنتاجية، ومختلف خياراتها الإستراتيجية .

يشير تأثير الظروف البيئية إلى اتجاهات تطوير تكنولوجيا جديدة في الصناعة لتحقيق قدرات تنافسية في مختلف مجالات التصنيع (المنتج/ الخدمة والعملياتية) الذي يؤثر بإستراتيجية مستوى الأعمال، وبذلك يمكن الإجابة عن التساؤل الخاص بكيفية تنافس المنظمة في مختلف مجالات الأعمال أو صناعة معينة أو جزء من السوق .

وقد صنف بورتر (Porter, 1980) ثلاث إستراتيجيات تنافسية عامة (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز) التي يجب توجيهها نحو تكنولوجيا العملية، (المنتج/ الخدمة)، أهداف السوق بغية المساهمة في القيمة المضافة لنشاط تحويل المواد وتحقيق الاقتصاد المتميز للأعمال التي تتصل بالأسبقيات التنافسية في مجال إستراتيجية العمليات، (Stonebreaker, 1994).

يقصد بالأسبقيات التنافسية الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق، وتستطيع عن طريق أحدها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين، وتعد الأسبقيات إحدى مجالات محتوى إستراتيجية العمليات التي تتقرر بموجبها أسبقيات أهداف الأداء.

تصف هذه الأسبقيات إلى خمس مجموعات، تم ترتيبها وفقاً للتوجهات الحديثة في إدارة العمليات التي اعتبر كل منها بمثابة مصادر للميزة التنافسية في المنظمة وهي: (Slack, 2004).

أ. الجودة (Quality): تتمثل في المواصفات والأداء الجيد للمنتج والوظيفة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والإنتاج، لذا تركز هذه الأسبقيات على خمس خصائص هي: الثقة بالمنتجات، ونوعية يدركها الزبون، ودرجة أو نسبة مطابقة المنتج مع المواصفات والمعايير المحددة، والمتانة، والتصميم الوظيفي الفاعل للمنتج، (Roth, 1996).

ب. التسليم (Delivery): توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوبين من خلال ثلاث أسبقيات تنافسية هي: وقت تسليم أسرع، والتسليم في الوقت المحدد، والسرعة في التهيئة، والأعداد التي تعكس قدرة العمليات لمقابلة مواعيد التسليم بانتظام.

ج. المرونة (Flexibility): أي تكييف الطلب والقدرة على الاستجابة له، كما أن المرونة تمثل القدرة على تسليم ما يحتاجه الزبون خلال مهلة زمنية أقصر مما يقوم بها المنافسون، وبذلك تقاس المرونة بالمهل الزمنية المطلوبة للاستجابة إلى احتياجات الزبائن فتحقق المرونة ميزة تنافسية للمنظمات، (Vondembse, 1991).

- د. **الكلفة (Cost):** تعنى بإنتاج وتقديم المنتجات بأقل تكلفة ممكنة، وتتضمن كلفة العمل، والمواد، والمصاريف غير المباشرة، أو هي عبارة عن تكلفة البضاعة المباعة في المنظمات الإنتاجية، ويمكن التعبير عنها كنسبة إلى المبيعات أو كلفة الوحدة لمنتجات معينة وتُقارن مع تكاليف المنافسين، والتي قد تظهر في ثلاثة مجالات هي: تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة عما يقدمه المنافسين، وتصنيع منتجات متشابهة وبسعر منخفض، والقدرة على مواجهة أسعار المنافسين.
- هـ. **الإبداع (Innovation):** تعد الأسبقية الخامسة التي أشارت إليها الأدبيات المعاصرة في إدارة العمليات، (Fleury, 1995)، فهي عبارة عن تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج و/أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل، (Licker, 1997).

#### ثانياً: خطوات صياغة إستراتيجية التكنولوجيا

##### (Steps of Technology Strategy Formulation)

تحقق حالة صياغة التكامل بين التكنولوجيا والإستراتيجية نتائج كبيرة تتمثل بتحديد الخيارات التكنولوجية المتاحة، وتشخيص الموارد التقنية المطلوبة، والمساهمة في سرعة نقل الأفكار إلى الإنتاج، لذا لابد من إطار يجسد الجوانب التكنولوجية في إستراتيجية الأعمال بحيث يتألف من الخطوات الآتية، (Frohman, 1985):

1. **تشخيص القدرات التكنولوجية المتميزة (Technological Capabilities):** إن التعارف إلى هذه القدرات يساهم في صياغة الأهداف، ويوفر السبل للقدرات التكنولوجية التي تساعد في تطوير منتجات جديدة تتناغم مع أهداف الأعمال، وبعبارة أخرى تعنى هذه الخطوة بالقوة التكنولوجية للمنظمة نسبة إلى منافسيها من خلال ثلاثة أوجه وهي: المهارات التكنولوجية التي تعنى بالتنظيم (الترتيب) التقني، وكيفية تطبيق المهارات أي نوع العمل المطلوب كالتطوير، وتطبيق المنتج، والاختبار، والقياس، والتحليل، والوجه الثالث يعنى بالمنتج أو العملية مثل: الجودة، والتصميم، والتصنيع.

2. تشخيص التكنولوجيات التي تساهم في نجاح الأعمال (Business Success):  
تتعلق الخطوة الثانية بتحديد المجالات الإستراتيجية للتكنولوجيا، أي التكنولوجيا الحالية والمستقبلية التي تجعل المستخدمين يشتركون المنتج أو الخدمة، إذ ينصب التحليل على المنتج ونجزة السوق (المستهلك، المنطقة، مجموعة المستهلكين)، والتأكيد على المجالات التي تهتم بالتصميم، والجودة، والموثوقية، وقوى البيع وقنوات التوزيع، فمثلاً في شركة تصنيع السيارات تركز المجالات الإستراتيجية على التصميم، وشركة المعدات الثقيلة تعنى بجودة ومتانة المعدات، وهكذا تشخص الخطوتين السابقتين الاقتدار التكنولوجي للمنظمة التي تجعل منتجاتها تنافسية في السوق.

3. تنسيق الأهداف التكنولوجية والأعمال (Coordination of Technology's Objectives and Business): من الضروري جداً تحقيق المقابلة بين أهداف التكنولوجيا والأهداف الوظيفية الأخرى من خلال ثلاث أدوات: الأولى وضع إستراتيجية البحث والتطوير بوصفها وظيفة تعنى بالسوق والقوة التنافسية، والثانية هي المقابلة بين الإستراتيجية والتكنولوجيا، والأداة الثالثة للتنسيق فهي ملاءمة الأهداف التكنولوجية مع إستراتيجية المنتج فمثلاً عند تطبيق إستراتيجية التغلغل لجزء من السوق مع منتج منخفض الكلفة يتطلب ذلك وضع أهداف تكنولوجية للمنتج و/أو إبداع العملية، تعنى بتخفيض الكلفة، وهنا تتمثل إبداعات المنتج بالمواد الأقل تكلفة، أما إبداعات العملية تعنى باستهلاك طاقة أقل، ووقت تسليم أسرع، ونسب تلف أقل.

4. ترتيب وتوفير النظم المنظمية لأغراض التنفيذ الإستراتيجي (Arrangement and Provision): تربط هذه الخطوة بين الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تهتم بالنظم والأدوات والسياسات الضرورية لتنفيذ التوجه الإستراتيجي، وهذه النظم هي الفرد، والقاعدة التكنولوجية والتنظيم، والارتباطات الخارجية، وسياسات تكنولوجيا الأعمال، وقياس الأداء والمكافآت، والموازنات، لذا من الضروري تحقيق التلاؤم والانسجام بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية المتمثلة

بالمواد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة وبيئتها الخارجية المحيطة بها بغية تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: تنفيذ إستراتيجية التكنولوجيا

(Implementation of Technology Strategy)

يعتمد نجاح إستراتيجية التكنولوجيا على مستويات تنفيذها والتي تتطلب إتباع مجموعة من الإجراءات والأدلة الآتية: (Krajewski, 2002).

1. اكتساب التكنولوجيا (Technology Acquisition): تتعامل مع نشاط البحث والتطوير بغية الحصول على تقنيات جديدة وفي هذا المجال تستطيع المنظمة أن تكتسب التكنولوجيا من خلال ثلاثة خيارات، هي: المصادر الداخلية، والعلاقات التبادلية للشركة، والشراء من المجهزين.

أ. المصادر الداخلية: وتشمل البحث والتطوير، والأقسام الهندسية التي تكون مسؤولة عن تصاميم المنتج والعملية أو أقسام أخرى.

ب. العلاقات التبادلية: وهي التعاون الذي تقيمه المنظمة مع منظمات أخرى مثل: الجامعات ومركز البحوث والمختبرات، أو تأخذ التراخيص من منظمات أخرى، أو المشاريع المشتركة، أو شراء من شركات أخرى.

ج. المجهزين: تحصل الشركات على تكنولوجيا جديدة من مجهزين يمتلكون تقنيات تمكنها من استخدامها في أداء عملياتها وبما تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها.

2. تكامل التكنولوجيا (Integration of Technology): أي البحث عن الجهود اللازمة التي تتعامل مع الإبداع والتغيير التكنولوجي إذ تكون الفرق متعددة الوظائف هي المسؤولة عن تنفيذ التكنولوجيا وتتكون من مجموعة مهندسين في التصميم والإنتاج، والمشتريين، ومتخصصي الجودة ونظم الجودة ونظم المعلومات وتسمى هذه الفرق: الهندسة المتزامنة (Concurrent Engineering) وتؤدي عملياتها بشكل تضامني بين أنشطة البحث والتطوير والتصنيع.

3. الجانب الإنساني (The Human Side): ويتضمن مختلف الأمور التي تخص تعليم وتدريب العاملين بما يساهم في زيادة القدرات التقنية للمنظمة، وتجعلها قادرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة.

4. القيادة (Leadership): يتطلب تنفيذ التكنولوجيا قيادة إدارية قادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية لذا لا بد من الاهتمام بتطوير مهارات المديرين المسؤولين عن إدارة التكنولوجيا والذين يتميزون بالواقعية والرؤيا المتطورة ويعملون بروح الفريق الواحد لقيادة العملية التكنولوجية الجديدة في المنظمة وبما تساهم في التنفيذ الناجح لها.

### علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي

#### (The Relationship between Technology and Organizational Structure)

لكي نحدد العلاقة وطبيعتها بشكل متكامل يستلزم الأمر بحث هذه العلاقة بين التكنولوجيا والأبعاد الثلاثة الأساسية للهيكل التنظيمي، وهي: (البعليكي، 1998).

1. التكنولوجيا والتعقيد (Complexity): تشير بعض الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي، إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين، وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القريبة من المستوى التنفيذي المباشر، إذ نلاحظ اتساعاً في نطاق الإشراف، ونسبة عمال الصيانة، ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيداً وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة، فعند زيادة التخصص ودرجة مهارية يزداد التمايز العمودي.

2. التكنولوجيا والرسمية (Formalism): ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب، ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر، مما يبرر كلفة استخدام الأنظمة الرسمية،

بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

3. التكنولوجيا والمركزية (Centralization): لا يوحد علاقة واضحة المعالم بين التكنولوجيا والمركزية، نظراً لارتباط الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى، ومع ذلك، فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تؤثر أنه كلما ازدادت التكنولوجيا روتينية، ازدادت مركزية اتخاذ القرار، بينما التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية، التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها، تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية في الغالب.

### أسئلة الفصل الثامن

1. عرف التكنولوجيا، ووضح الملامح الجوهرية لها في المنظمة.
2. مرت التكنولوجيا بمراحل تاريخية عدة عبر الزمن، اذكر هذه المراحل.
3. اشرح أصناف التكنولوجيا وفقاً لوجهات نظر المهتمين بالسلوك التنظيمي.
4. ما علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي للمنظمة؟
5. عدد مجالات التكنولوجيا.
6. يشير شنهار إلى خمسة مكونات تتفاعل فيما بينها لتقدم إطاراً متكاملاً للتكنولوجيا، اذكرها.
7. ما هي الأهمية والدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة؟
8. عرف إدارة التكنولوجيا، وما هي أوجه هذه الإدارة في المنظمات الصناعية؟
9. وضح الخطوات اللازمة لصياغة إستراتيجية للتكنولوجيا في المنظمة.
10. تتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية التكنولوجيا عدة إجراءات، ما هي هذه الإجراءات؟



### مصادر الفصل الثامن

1. البعلبكي، منير، قاموس المورد، لبنان، بيروت، دار العلم للملايين، (1998).
2. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الأردن، عمان، دار وائل، (2000).
3. اللامي، غسان قاسم داوود، 'التغير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، العراق، الجامعة المستنصرية، (1999).
4. درة، عبد الباري، تقنيات حديثة، لبنان، بيروت، دار الجيل، (1985).
5. Daft, Richard L. 'Organization Theory and Design', 8<sup>th</sup> ed U.S.A: Thomson, (2004).
6. Fleury, Afons "Quality and Productivity in The Competitive Strategies of Brazilian Industrial Enter Pises", Word Development (1995).
7. Frohman, Alan L. "Putting Technology Into Strategic Planning", California Management Review, Vol. XXVII, (1985).
8. Gaynor, Gerard H. "Management of Technology: Description, Scope, and Implications in Handbook of Technology Management", New York, Mc Graw – Hill, (1996).
9. Heizer, Jay and Render, Barry, "Production and Operations Management", 6th ed New York: Prentice Hill, (2001).
10. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P. "Operations Management – Strategy and Analysis", 4th ed, New York: Addison Wesley Publishing Co., (1993).
11. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry R. "Operations Management", 6th ed New Jersey: Prentice Hill, (2002).
12. Licker, Paul S. "Management Information Systems: A Strategic Leadership Approach", New York: Harcourt Brace Co., (1997).
13. Porter, M.E., "Competitive Advantage", McGraw-Hill Book Company,(1980).

14. Rastogi, P. V. "Management of Technology and Innovation, Competing Through Technology Excellence", New Delhi: Sage Publications Inc, (1995).
15. Roth, Aleda V. Neo- "Operations Strategy Linking Capabilities – Based Competition to Technology", In Gaynor, Gerard H. Handbook of Technology Management, New York, Mc Graw – Hill, (1996).
16. Shenhar, Aaron J & Adler, Paul.S. "The Technological Base of the Company" In Gaynor, Gerard H. Handbook of Technology Management, New York, Mc Graw – Hill, (1996).
17. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert. "Operations Management", 4th ed, New York, Prentice Hall, (2004).
18. Stonebreaker, Peter W. and Leong, Keong. "Operations Strategy Focusing Competitive Excellence", Boston: Allan and Bacon, (1994).
19. Vondembse, Mark A., and White, Gregory P. "Operation Management, Concepts, Methods and Strategies", South Paul: West Publishing Co., (1991).
20. Webster, Illustrated Contemporary Dictionary, Encyclopedic Edition, Fergusson Publishing Co., U.S.A, (1982).
21. William and Heming Way, Encyclopedia Britannic, Beton, USA., (1975).

## إدارة المعلومات في المنظمات

مقدمة

مفهوم المعلومات

أهمية المعلومات للمنظمات

خصائص المعلومات القيمة

أنواع المعلومات في المنظمة

دورة المعلومات في المنظمة

نظم المعلومات في المنظمة وأنواعها

فاعلية نظام المعلومات

مجتمع المعلومات

سمات مجتمع المعلومات

معايير مجتمع المعلومات

ثورة المعلومات

أسئلة الفصل التاسع

مصادر الفصل التاسع

## الفصل التاسع

### إدارة المعلومات في المنظمات

### (Information Management in Organization)

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. التعرف إلى مفهوم وأهمية المعلومات للمنظمات.
2. تحديد خصائص المعلومات القيمة للمنظمة.
3. التعرف إلى أنواع المعلومات في المنظمة.
4. توضيح دورة المعلومات في المنظمة.
5. شرح نظم المعلومات وأنواعها.
6. فهم ماهية مجتمع المعلومات.
7. تحديد معايير مجتمع المعلومات.
8. توضيح سمات مجتمع المعلومات.
9. وصف ثورة المعلومات في المجتمع.

#### مقدمة (Introduction)

إن التحولات العالمية التي حدثت في مختلف العوامل البيئية، قد أكدت على قيمة المعلومات، ومدى الفرص الجديدة التي يمكن أن توفرها للمنظمة بالخصائص التي يمكن أن تجعلها ذات فائدة، وكل ذلك لا يمكن أن يتم إلا بوجود معلومات ذات فاعلية وكفاءة تؤهلها أن تقدم تلك المعلومات لإدارات منظمات الأعمال باختلاف أحجامها وأنشطتها، كما يمكن ملاحظة أن معظم الاقتصاديات قد تحولت إلى اقتصاد خدمي مبني على المعرفة والمعلومات، ونجد أن ثورة المعلومات بدأت منذ القرن

العشرين، وتساعدت سرعتها في العقود الأخيرة من ذلك القرن، حيث يلاحظ أن عدد العاملين في قطاعات التعليم، والمصارف، والتأمين، والصحة، وفي مجالات الحاسبات، وبرامج الحاسبات قد فاق أعداد العاملين في مجالات الصناعة.

وهناك حقيقة لا مفر منها ألا وهي أننا نعيش في عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية، لقد أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية من ركائز صنع القرارات سواء كان ذلك على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على مستوى رسم إستراتيجيات المنظمات والجدير بالذكر أن هناك انفجار في المعلومات، حيث تتزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات.

### مفهوم المعلومات (The Concept of Information)

كلمة معلومات مشتقة من المصدر (ع ل م)، ومن المعاني المشتقة من هذا المصدر ما يتصل بالعلم، أي إدراك طبيعة الأمور والمعرفة، والقدرة على التمييز، والدراية والإحاطة، واليقين، والإرشاد، والتوعية، والإعلام، والتعليم، والتعلم، وغيرها و (Information) هي المقابل الإنجليزي لكل من المعلومات والإعلام في العربية، وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة أصلاً من اللاتينية، وكانت تعني عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله أو تلقيه، وقد اكتسبت الكلمة في الإنجليزية معان متعددة منها إيصال المعرفة، وما نتلقاه أو نحصل عليه من معارف عن طريق الإعلام، والحقائق أو المعطيات الجاهزة للبت أو الإفادة منها، وفي العربية قد تصبح المعلومات مرادفة للفعل (يُعلم) أو (يُخبر)، (قاسم، 1995).

أما اصطلاحاً فهناك تعريفات متعددة لمفهوم المعلومات:

- فهي من وجهة نظر (الهمشري، 1997): مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات. ووفق هذا التعريف يقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) يفاد منها للأغراض المختلفة.

- ويرى (العسايفن، 2001) المعلومات بأنها: أَلبيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح

لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها بصورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل.

- أما (برهان، 1992) فيعرف المعلومات بأنها: أليانات المنظمة والمعرضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين، فنجد أن المعلومات تخبر المستخدم شيئاً ما لا يعرفه أو يتوقعه.

ويؤكد (العسافين، 2001) على ثلاث حقائق تتعلق بطبيعة المعلومات، هي:

1. المعلومات كونها عملية، أي أنها فعل الإعلام، وتوصيل المعرفة أو الأخبار الخاصة بحقيقة معينة أو حدث معين.

2. المعلومات تؤدي إلى المعرفة؛ وذلك بإضافة ما تم إدراكه في المعلومات بوصفها عملية إلى المخزون السابق من المعلومات، واستعماله في حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار.

3. المعلومات شيء غير ملموس؛ فالحقائق والأفكار والآراء بطبيعتها أشياء غير ملموسة لا بدّ عند توصيلها من التعبير عنها بطريقة مادية، كإشارات أو نصوص أو اتصال.

ومن وجهة النظر الفنية، قد يعبر عن المعلومات في شكل ناتج فعل أو عمل، فهي سلعة يحتاج إليها الفرد كالسلع الأخرى. كما ينظر إليها في إطار فحوى الاتصال، وترتبط بالطريقة التي يمكن الحصول من خلالها على المعلومات، حيث يمد أحد الأشخاص شخصاً آخر بالمعلومات اللازمة له، فيصبح ملماً وعالماً بها ويستخدمها لأغراضه المختلفة، وفي هذا إشارة واضحة للخدمات الحديثة المصاحبة لتقديم المعلومات مثل خدمات استرجاع المعلومات، وخدمات الإحاطة الجارية، والبت الانتقائي للمعلومات، وتسويق المعلومات.

ومما سبق، يتبين وجود معان عديدة للمعلومات منها: الإعلام، والإخبار، والدراية، والمعرفة، والسلعة، وغيرها من المعاني، ويمكن النظر إلى المنظمات باعتبارها نظم لمعالجة البيانات، ويمكن أيضاً تشبيهها بالدماغ... وهذا التشبيه يشير إلى أن

المنظمات معنية بالحصول على المعلومات، وتنقيتها وتخزينها، وتبويبها، ومعالجتها، وتحليلها، وتفسيرها، وتعديلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك، ( Hodge and William, 1991).

وبهذا يمكن القول، أن المعلومات تقع في مرتبة متوسطة بين البيانات والمعرفة، فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، وعندما تتجمع هذه الحقائق وتعالج وترتبط معاً تصبح المعلومات، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة، فللفرد بنيتة المعرفية الناتجة عما حصله من معلومات وما اكتسبه من خبرات تؤثر في أداؤه وسلوكه، وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للمجتمع، وعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل للمعارف البشرية المتوافرة في المجتمع فإنه يصل إلى الحكمة، والجدير بالذكر أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات على الرغم من ارتباطها بهما، وإن أهم اختلاف بينهما هو دور الإنسان في بناء المعرفة.

### أهمية المعلومات للمنظمات (Significance of Information)

لا غنى لأي منظمة عن المعلومات، وكل منظمة، مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها وأهدافها وحجمها وغيرها، بحاجة للمعلومات. ولكن مدى هذه الحاجة تختلف من منظمة لأخرى، وهناك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات للمنظمة وعلى مدى القدرات المعلوماتية الواجب توافرها في المنظمة، وبعض هذه العوامل يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة - عوامل تنظيمية - والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، (Stooner, 1992).

من العوامل الداخلية - التنظيمية - التي تؤثر في مدى حاجة المنظمة للمعلومات وأهمية هذه المعلومات ما يلي: طبيعة أعمال المنظمة (روتينية أم غير متوقعة)، ودرجة تنوع الأعمال التي تقوم بها المنظمة، ودرجة تعقيداتها، وحجمها، ومدى ثبات هذه الأعمال، ومدى توسع المنظمة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وما نوع نطاق الإشراف المعمول به (واسع أم ضيق)، وما ينتج عن ذلك من تعدد وتنوع الوحدات التنظيمية، ومدى الارتباط والاعتمادية فيما بينها، وتعدد المستويات الإدارية، ومدى تنوع المهام والواجبات.

يضاف إلى ذلك مدى توزيع وانتشار أنشطة وأعمال المنظمة، ومدى اللامركزية المستخدمة في المنظمة، ونوع التقنية (روتينية أم غير روتينية)، فكلما تنوعت أعمال المنظمة، وتعقدت وزاد حجمها، وطبقت التخصص الضيق، ونطاق الإشراف الضيق، ومزیداً من اللامركزية، واستخدمت تقنية غير روتينية، زاد ذلك من أهمية المعلومات وحاجة المنظمة إليها، وزادت بالتالي حاجتها إلى قدرات معلوماتية عالية.

أما فيما يتعلق بالعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية فتشمل: مدى تأثير المنظمة وارتباطها، أو أي من وحداتها التنظيمية بالعوامل البيئية والمتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذي تشهده المنظمة. ففي حالة المنظمة التي ترتبط بشكل كبير بالبيئة الخارجية وتعتمد عليها كثيراً، وتواجه بيئة دينامية مضطربة، تصبح حاجتها للمعلومات أكبر، مما يتطلب قدرة عالية في إدارة المعلومات.

كما أن أهمية المعلومات ومدى الحاجة إليها تختلف أيضاً من (وحدة/ وظيفة) لأخرى ضمن المنظمة الواحدة، ويتوقف ذلك على طبيعة الأعمال التي يتم إنجازها وما يتطلبه ذلك من اتصالات، ومدى الارتباط والاعتمادية بين الوحدات المختلفة التي تقوم بهذه الأعمال، وتزداد أهمية المعلومات في الوحدة التي تؤدي أعمالاً غير روتينية وغير متوقعة، وحينما تكون بيئة الأعمال متغيرة، وفي الأعمال التي ترتبط فيها الواجبات والمهام بدرجة عالية.

### خصائص المعلومات القيمة

#### (Characteristics of Valuable Information)

يمكن لنا تشخيص أو تحديد الخصائص للمعلومات القيمة، إذ ليس كل المعلومات أو أية معلومات هي مفيدة للمدير وللمنشأة، فإن لم تكن المعلومات صحيحة ودقيقة وتامة فإن القرارات التي تستند على مثل تلك المعلومات لا شك في أنها ستكون غير صحيحة وربما تكلف المنشأة التكاليف العالية غير المبررة، وقد يصعب معالجة الموقف الذي ينتج عن ذلك، فإن استطاعت المنشأة أن تحدد مواعيد استلام الشحنت بدقة بناءً على معلومات دقيقة فإنها ستتمكن من تخفيض زمن تفرغ



تلك الشحنات ترتيبها في المخازن والمستودعات، أما إن كانت المعلومات عن المبيعات المتوقعة غير صحيحة وغير دقيقة فإن الأمر ينطوي على خسارة كبيرة قد تؤدي بمصير المنشأة كلها، وكذلك إن لم تكن المعلومة متعلقة بالشأن الذي يهتم المدير وبالتوقيت المناسب وبالشكل الواضح البسيط فإنها ستكون بغير ذي فائدة للمنشأة، ويمكن لنا أن نحدد أبرز الخصائص التي تحدد قيمة المعلومات بالنسبة للإدارة في منشأة الأعمال وكما يأتي: (زيادة، 2009).

1. **الدقة (Accurate):** إن المعلومات الدقيقة هي المعلومات الخالية من الأخطاء بأنواعها، والمعلومات غير الدقيقة هي التي تنتج عن بيانات غير دقيقة، فالمعلومات غير الدقيقة عن تفضيلات الزبائن لطريقة استخدام المنتج وحجم العبوة التي يفضلونها قد تؤدي إلى رفض الزبون للشراء إن لم يأت المنتج متفقاً مع تفضيلاتهم.

2. **التوقيت (Timing):** التوقيت هو العامل الحاسم في قيمة المعلومات وهو يخص جانبيين من المعلومات، الجانب الأول يخص مدى حداثة المعلومات، فقد تفقد المعلومات قيمتها إذا ما كانت متقدمة، فمعلومات أمس البعيد هي أقل قيمة عند اتخاذ القرار من المعلومات الحالية لليوم حول الأسعار التي يبيع بها المنافسون والعروض التي يقدمونها، أما الجانب الثاني فهو توقيت حاجة المدير لتلك المعلومات.

3. **الاقتصاد (Economic):** تعد اقتصاديات المعلومات من الأمور المهمة عند مناقشة موضوع المعلومات، وتكون المعلومات اقتصادية إذا كانت قيمتها أكبر من كلفتها، أما إذا كان العكس، فتكون المعلومات غير اقتصادية، كما تصل قيمة المعلومات إلى درجة الصفر إذا لم تستخدم وتوظف من قبل المستفيدين خدمة لأغراضهم المختلفة.

4. **الشمول (Comprehensiveness):** الشمول يعني احتواء المعلومات المتوافرة أو المنتجة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المستفيدون أو متخذو القرار، ولا يعني هذا الأمر إغراق المستفيد أو متخذ القرار بمعلومات كثيرة يختار منها ما يحتاج، لأنه

بذلك يضيع وقته ويقلل من قيمة المعلومات وفائدتها بالنسبة له، إن المطلوب في بعض الأحيان هو معلومات مختصرة (جداول ورسومات بيانية، وغيرها) توفر للمستفيد أو متخذ القرار إجابة سريعة ومكثفة عن استفساره. أي أنه يجب أن ترافق خاصية الشمول خاصية أخرى مهمة هي الإيجاز، وللحاسوب دور مهم في هذا المجال.

5. **الملاءمة أو المطابقة (Relevance):** تعد ملاءمة المعلومات ومطابقتها لحاجات المستفيدين ومتخذي القرار العامل الرئيسي في تحديد قيمة المعلومات الاقتصادية، فالمعلومات التي لا تلائم حاجات المستفيدين ومتخذي القرار تقترب قيمتها من الصفر، بل إن التكاليف التي أنفقت في تجميع المعلومات وتحليلها تعتبر في هذه الحالة خسائر، وتزيد قيمة المعلومات المنتجة كلما زادت درجة إشباعها لحاجات المستفيدين ومتخذي القرارات، ويلعب الحاسوب دوراً بارزاً في هذا المجال؛ إذ يقوم بإمدادهم بالمعلومات اللازمة كل وفق حاجاته، (الوردي، 2002).

6. **المرونة (Flexibility):** يمكن أن تستخدم المعلومات ذات المرونة العالية في أكثر من غرض، فالمعلومات عن المخزون تفيد إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، فيجب أن تلي بمرونتها تلك المتطلبات.

7. **الاعتمادية (Reliability):** تتضمن الاعتمادية في المعلومات طريقة جمع البيانات والمصدر الذي جمعت منه، فالإشاعة والأخبار عن ارتفاع الأسعار في سوق العملات ليس لها اعتمادية إن لم تكن من المصادر الموثوقة.

8. **الشان (Relevance):** تكون قيمة المعلومات أكثر كلما ارتبطت أكثر بالشان الذي نحن بصددده، فإن لم تكن المعلومات تخص مشكلة متخذ القرار فهي ليست بقيمة تذكر عنده.

9. **البساطة (Simplicity):** المعلومات المعقدة بمضمونها وشكلها لا تخدم المدير متخذ القرار كما هي المعلومات البسيطة وسهلة الفهم والتي تعرض بالشكل الذي يساعد من يحتاج إليها في نطاق ومجال حاجته إليها.

10. **الاستخدامية (Accessibility):** تشير هذه الخاصية في المعلومات القيمة إلى سهولة استخدام الأشخاص المخولين لها في الوقت الذي يريدونه وبالشكل الذي يريدون.

11. **الحماية (Security):** أن تكون المعلومات المهمة محمية ضد الاستخدام غير المخول لها.

### انواع المعلومات في المنظمة (Types of Information)

تصنف المعلومات تبعاً لمجالات استخدامها واستثمارها في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمع، إلى الأنواع التالية: (قنديلجي والسامرائي، 2002).

1. **معلومات تخطيطية (Planning Information):** تعدّ المعلومات الركيزة الأساس لعملية التخطيط، فبدون المعلومات الوافية والدقيقة والمناسبة لا يمكن أن يكتب لعملية التخطيط النجاح.

2. **معلومات إنجازية (Achievement Information):** يعتمد إنجاز الأعمال والمشاريع على درجة توافر المعلومات المناسبة والدقيقة في الوقت المناسب، كما تتأثر عملية صناعة القرار أيضاً بمدى توافر المعلومات وبالمواصفات المطلوبة.

3. **معلومات تعليمية (Educational Information):** تعد المعلومات أساس العملية التعليمية التعلمية، وهي مهمة للطلبة في تحصيلهم الدراسي وجعلهم فاعلين في مجتمعهم، و(للمعلمين/ أعضاء هيئة التدريس) في زيادة معارفهم وفي نموهم المهني.

4. **معلومات بحثية (Research Information):** وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية في إنجاز أبحاثهم.

5. **معلومات إنمائية (Development Information):** وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد بغرض تنمية حصيلته العلمية والتخصصية والمهنية والثقافية بما ينعكس إيجاباً على عمله وأدائه فيه، كما تعد المعلومات أساسية في تطور المجتمعات وتقدمها ونمائها، وبالتالي، فإن المعلومات لازمة لنماء الفرد والمجتمع، وهي أساس تقدم الحضارة الإنسانية وازدهارها.

## 6. معلومات صناعية أو تجارية (Industrial or Commercial Information):

وهي معلومات تحتاجها الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية لتطوير منتجاتها وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية في السوق وضمان استمراريتها فيه. وعليه، فقد تطورت نظم معلومات متخصصة في المجال هي نظم معلومات الصناعة والتجارة، (عبد الهادي، 1997).

ويصنف بعضهم المعلومات وفق موضوع تخصصها إلى معلومات: اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وعلمية، وهندسية، إلخ.

## دورة المعلومات في المنظمة (Organization Information Cycle)

تسير المعلومات في سلسلة حلقات متصلة ومتراطة منذ لحظة إنتاجها وحتى وصولها إلى المستفيدين للإفادة منها لأغراضهم المختلفة، تعرف بدورة المعلومات. ومن المعلوم أن دورة حياة المعلومة في المنظمة هي سلسلة مستمرة لا تنقطع ما دامت المعلومة تستعمل (الهمشري، 1994).

وفيما يلي شرح مبسط لهذه السلسلة:

1. إنتاج المعلومات ونشرها (Production and Dissemination): تنتج المعلومات نتيجة للنشاط الفكري الذي يقوم به الباحثون أو المؤلفون (أشخاصاً أو هيئات) بالاعتماد على المعلومات المنشورة سابقاً شرحاً أو تفسيراً أو إعادة هيكلة أو صياغة جديدة لها بحيث تظهر بصورة جديدة (كتب، ومراجع، ومقالات في دوريات، وبحوث وتقارير، ورسائل جامعية، وإسطوانات مدجة CD's، إلخ). وتعتمد هذه الحلقة على مسألة الضبط الببليوغرافي لمصادر المعلومات وأدواته المختلفة التي تعرف بالإنتاج الفكري المنشور مثل: الفهارس، والببليوغرافيات، والكشافات.

2. الحصول على المعلومات وتنظيمها (Accessibility of Organization): تقوم

مؤسسات المعلومات (المكتبات ومراكز المعلومات) بالحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة (ناشرون، ومؤلفون) وتعمل على معالجتها وتنظيمها. وتشمل هذه عمليات التزويد، والفهرسة، والتحليل الموضوعي، والتصنيف، والتكشيف.

3. تخزين المعلومات (Storage of Information): بعد إتمام عملية تنظيم المعلومات أو معالجتها، تقوم مؤسسات المعلومات بخزنها في أماكن أو أجهزة خاصة بها، وذلك وفق نظام يضمن سلامتها من الضياع أو التلف أو السرقة، وبطريقة تمكن من الوصول إليها واسترجاعها بسهولة ويسر للإفادة منها.

وتخزن المعلومات بأحد أسلوبين، هما:

أ. الأسلوب اليدوي (Manual): ويمثل الأسلوب التقليدي لتخزين المعلومات ومصادرها (الرغوف، والخزائن، والملفات)، ويعتمد بشكل أساسي على الجهد البشري اليدوي للقيام بأعمال تخزين المعلومات ومصادرها.

ب. الأسلوب الآلي (Automated): وهو التخزين بوساطة المصغرات الفيلمية مثل الميكروفيلم والميكروفيش والشرائح الفيلمية (السلائدات)، والحاسوب. والهدف من اتباع هذا الأسلوب في التخزين والحفظ هو توفير الحيز والمساحة، وتوفير نظام حماية مناسب للمعلومات أو الوثائق المخزنة والحد من عمليات سرقتها أو ضياعها أو تلفها، وسرعة وسهولة استرجاعها وبثها والإفادة منها.

ومن المعلوم أن البيانات عن مصادر المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة تخزن في الحاسوب في شكلين، هما:

أ. تخزين البيانات (المعلومات) البليوغرافية (Data Storage)، مثل اسم المؤلف، والعنوان، والطبعة، وبيانات النشر... إلخ، ويضاف إليها أيضاً ملخصات البحوث.

ب. تخزين النصوص (Text Storage): إذ يمكن بوساطة الحاسوب تخزين النص أو الشكل المادي لمصادر المعلومات.

وتخزن المعلومات المحوسبة بوسائط مختلفة مثل الأقراص المرنة (Floppy Disks)، والأقراص الصلبة (Hard Disks)، والأسطوانات المدمجة (CD'S)، والأسطوانات المغنطة (Magnetic Disks)، وهي أسطوانات تستخدم لتخزين كميات كبيرة من البيانات أو المعلومات.

4. استرجاع المعلومات وبثها (Retrieval and Dissemination): إن الهدف من اقتناء المعلومات وتنظيمها وتخزينها هو استرجاعها والإفادة منها عند طلبها من قبل المستفيدين والباحثين بأسرع وقت ممكن وبشكل دقيق ومتكامل.

إن مصطلح استرجاع المعلومات مرادف لبحث الإنتاج الفكري، وعلى ذلك، فإنه يمكن لأي نظام صمم لتيسير مهمة بحث الإنتاج الفكري أن يسمى بنظام استرجاع المعلومات.

5. استخدام المعلومات (Using): يجب جمع المعلومات فقط إذا كانت ستستخدم، ولكن هنالك حالات كثيرة يتم فيها جمع المعلومات دون معرفة متى ولماذا ستستخدم، مما يؤدي إلى معلومات فائضة وغير ذات صلة. يجب أن يحدد بوضوح الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل جمعها، وفي هذه الحالة تتصف المعلومات بأنها معدة على أساس الاستخدام (User-based)، إن مستخدمي المعلومات يجب أن يكون لهم الدور الأكبر في تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها وكيف سيتم توجيهها (إرسالها)، وبذا يجد مستخدم المعلومات من السهل استخدامها. وعلى الرغم من وضوح هذا الأمر، إلا أنه لم يتم الإلتزام به عملياً، وبدلاً من ذلك نجد أن الجهة التي تجمع معلومات أو الجهة التي تحلل المعلومات وتخزينها هي التي تقرر نوعية وشكل المعلومات والغرض منها.

من المفيد جداً تدقيق المعلومات (Information Auditing) لتحديد إذا كانت المعلومات قد استخدمت وكيف تم استخدامها، ويتضمن تدقيق المعلومات مراجعة التقارير والمذكرات وغيرها، لتحديد كيف تم إعدادها، ولمن ترسل، وكيف تستخدم. والهدف من ذلك هو تحقيق انسيابية مسار المعلومات وإجراءات توجيه المعلومات، وكذلك لضمان استخدام المعلومات التي تم تجميعها، كما هو مقصود بالأساس. كما أن تدقيق المعلومات يسعى أيضاً لتحديد إذا كانت هنالك احتياجات معلوماتية لم يتم تحقيقها، وهل تكلفة تلبية هذه الاحتياجات معقولة أم لا.

## نظم المعلومات في المنظمة وأنواعها

### (Information Systems and their Types)

نعني بنظام المعلومات ذلك النظام الذي يعنى بجمع المعلومات، وتوجيهها، وتحليلها، واستلامها، وتخزينها، واسترجاعها، واستخدامها في المنظمة. ويعرف (جواد، 2000) نظام المعلومات بأنه عبارة عن مجموعة العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل ومعالجة البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المنظمة المعنية في أعمال التخطيط والرقابة وصناعة القرارات المنظمة.

لقد شهدت أنظمة المعلومات تغيراً وتطوراً جذرياً ومتسارعاً ونوعياً كبيراً، ولا سيما خلال السنوات الماضية، وظهرت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة لتصميم هذه الأنظمة، وبالتالي أجيالاً متطورة من النظم، وقد شجعت وساعدت على هذا التطور عوامل عديدة، ومن أهمها: الثورة التكنولوجية وخاصة تكنولوجيا المعلومات، والانفجار المعرفي، وتقدم الفكر الإداري والتنظيمي، وتطور منظمات الأعمال، وازدياد شدة التنافس بين المنظمات، وغيرها، (علي وآخرون، 1999).

أما أهم أنواع أنظمة المعلومات المستخدمة الآن في المنظمات فهي: (مسلم، 1997).

1. نظم معالجة البيانات (EDPS) (Electronic Data Processing Systems)
2. نظم المعلومات الإدارية (MIS) (Management Information Systems)
3. نظم دعم القرارات (DSS) (Decision Support Systems)
4. نظم أتمتة المكاتب (OAS) (Office Automation Systems)
5. نظم دعم الإدارة العليا (ESS) (Executive Support Systems)
6. نظم الخبرة والذكاء الاصطناعي (Expert Systems and Artificial Intelligence) (ES, AI)

وفيما يلي عرضاً موجزاً للسمات الأساسية لكل نوع:

1. نظم معالجة البيانات (EDPS): ويعنى هذا النظام بجمع المعلومات حول أنشطة المنظمة المختلفة، ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها وعرضها في

شكل تقارير، والغرض من النظام هو الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن المنظمة، وليس تزويد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، وقد تم استخدام النظام في البداية في العمليات المحاسبية والفواتير والرواتب.

ومن أجل إدارة النظام قامت بعض المنظمات بإنشاء إدارة نظم معالجة البيانات وكان العاملون فيها من فنيي الحاسوب الذين لم يكونوا ملمين بالإدارة أو احتياجات المديرين في اتخاذ القرارات، (Hodge and Anthony).

2. نظم المعلومات الإدارية (MIS): مع تزايد حجم المنظمات وما تتعامل به من معلومات، أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات المديرين عند اتخاذ القرارات، وقد أدرك المديرون أن فائدة استخدام الحاسوب لا تقتصر فقط على الأعمال المحاسبية والرواتب والفواتير، وإنما يفيد الحاسوب أيضاً في تخزين المعلومات ومعالجتها وفي اتخاذ القرارات. وقد اتجهت المنظمات لتوفير معلومات تصف (أنشطة/ وظائف) الشركة (تسويق، إنتاج، أفراد) بشأن الأحداث الماضية والحاضرة وما هو متوقع حدوثه في المستقبل، وهكذا قامت المنظمة بإنشاء إدارات مسؤولة عن نظم المعلومات الإدارية مهمتها تنسيق انسياب معلومات المنظمة بصورة منظمة.

3. نظم دعم القرار (DSS): تطور هذا النظام بعد نظم المعلومات الإدارية، وقد ظهر مفهوم نظم دعم القرارات في أواخر الستينات من القرن العشرين مع ظهور نظم مشاركة الوقت في الحاسب الآلي، ويضم النظام حزمة من أدوات الحاسوب التي تسمح لمتخذ القرار بالتعامل البيئي (interactive) بصورة مباشرة مع الحاسوب دون اللجوء إلى المتخصصين في المعلومات، للحصول على المعلومات التي يحتاجها عند اتخاذ قرار معين، هذا وتوجد أنواع عدة من نظم دعم القرار التي تسهم في عملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، (علي وآخرون، 1999).

4. نظم أتمتة المكاتب (OAS): ويعني هذا النظام استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام وأعمال المكاتب الإدارية والتي كانت تؤدي عادة بواسطة الإنسان، والهدف من ذلك إنجاز العمل بسرعة وإتقان أكبر، وتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات



داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية، وبين المكتب والبيئة الخارجية، أيضاً. ويشمل برامج معالجة الكلمات، والبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، وشبكات الحاسب الآلي، والفاكسميلي والاجتماعات التليفونية... وغيرها.

5. نظم دعم الإدارة العليا (ESS): وهي من أحدث نظم المعلومات، ومعدّة لمساندة الإدارة العليا في المنظمات، وتعتمد على توافر حاسوب لكل مدير (من الإدارة العليا)، وترتبط الحواسيب الشخصية ببعضها البعض شبكياً، ويشمل الحاسوب الشخصي على معلومات خاصة بالمستفيد، بالإضافة إلى إمكانية وصوله إلى المعلومات الموجودة في الحاسوب الرئيسي الذي يقوم بتلخيص هذه المعلومات وعرضها بطرق محددة مسبقاً (تقارير ملخصة عن الأنشطة، بيانات إحصائية، أشكال بيانية وغيرها). ويساعد نظام دعم الإدارة العليا مستخدم النظام في متابعة أعمال المنظمة بسهولة، وهذا يتيح للإدارة العليا تفويض مزيد من السلطة للمستويات الإدارية الأدنى وبذلك يؤدي إلى مزيد من اللامركزية والمرونة، (مسلم، 1997).

6. النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي (ES & AI): وتعتبر هذه النظم أحدث تطوّر في نظم المعلومات، وأكثرها تقدماً؛ وهي مبنية على أساس المعرفة (Knowledge-based). وقد ظهرت النظم الخبيرة وتطورت نتيجة العمل في مجال الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، ويقصد بالذكاء الاصطناعي لدى الحاسوب تشبيهاً بالذكاء الإنساني، حيث إن الحاسوب يتصرف كما لو كان يفكر في المشكلة أو الموضوع، والنظم الخبيرة هي أنظمة معلومات حاسوبية يقوم الخبراء في مجال معين بتغذية الحاسوب بها، وتخزينها فيه بشكل مبسط، إذ يمكن استخدامها من قبل غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجها لحل مشكلة في مجال معين، وهناك عدة أنواع من النظم الخبيرة تتفاوت في مدى ما تقدمه من نصائح لمستخدمها.

ويتضح من العرض الموجز لنظم المعلومات المختلفة أن لكل نظام مفاهيمه وتطبيقاته، وأن هذه النظم على الرغم من تباين أدواتها ومكوناتها، تتشابه وتتداخل

في وظائفها وأهدافها، وكل منها يسهم في دعم عمليات الإدارة وأنشطتها، ولا سيما عمليات اتخاذ القرار، ولو بدرجات متفاوتة، وهذه النظم هي أيضاً صور وأشكال لنظم المعلومات الإدارية لأنها تسهم بتزويد الإدارة بمختلف مستوياتها بالمعلومات الضرورية في الوقت والمكان المناسبين. وتمثل نظم المعلومات الإدارية مظلة لهذه النظم التي ترتبط بعلاقات تفاعل وتكامل فيما بينها، (علي وآخرون، 1999).

### فاعلية نظام المعلومات (Effectiveness of Information System)

هناك سبعة متغيرات تحدد فاعلية بناء وتصميم وتنفيذ نظام المعلومات، وهي: (حريم، 2003).

1. جدية مستخدم النظام، ويشير إلى مدى إسهام ومشاركة مستخدم النظام في أعمال التصميم والاختبار وبناء النظام.
2. مساندة الإدارة العليا للنظام واهتمامها به.
3. آثار التكلفة والوقت: من الضروري الاهتمام الشامل بدراسة تكلفة النظام والوقت الذي يستغرقه الحصول على المعلومات.
4. التنفيذ التتابعي: أي تنفيذ النظام والتقنية الجديدة خطوة خطوة، وعدم إدخالها مرة واحدة، ومن الضروري وضع برنامج لتنفيذ النظام.
5. التأكد من صلاحية النظام، من خلال فحص واختبار مكونات النظام وأجزائه جميعها.
6. التدريب والتوثيق: وضع برنامج تدريبي للعاملين جميعهم الذين يستخدمون النظام ويشغلونه، بالإضافة إلى تدريبهم على توثيق وبرمجة الإجراءات التشغيلية له.
7. نظام آخر مساند: يجب توفر نظام آخر مساند لضمان سير عمل المنظمة في حال نشوء مشكلات غير متوقعة في النظام الجديد.

### مجتمع المعلومات (Information Society)

طورت المجتمعات المتقدمة صفحة العصر الصناعي وفتحت صفحة جديدة لعصر المعلومات الذي نعيشه اليوم، وبدأ المجتمع الصناعي يتخلى عن مكانه لمجتمع جديد هو

مجتمع المعلومات الذي يعمل غالبية أفراده في المعلومات وليس في إنتاج السلع والبضائع. وعليه، يعني مجتمع المعلومات ذاك المجتمع الذي يعتمد أفراده على استخدام المعلومات واستثمارها في مختلف أنشطتهم، ويوظفون تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في إنتاج المعلومات، وتجهيزها، وتخزينها، ومعالجتها، واسترجاعها، وبثها، وتسويقها، وإيصالها إلى المستفيدين بالسرعة والوقت المناسبين، (الوردي، 2002).

وقد ظهرت مجموعة من المترادفات لإبراز السمة الرئيسة لمجتمع المعلومات، وأكثر هذه المرادفات دلالة وانتشاراً: مجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع ما بعد الحداثة، والموجة الثالثة. وأصبح عصر المعلومات أسلوب حياة وغط تفكير للمجتمع الحديث، (عباس، 2003).

إن مجتمع المعلومات هو مجتمع يعتمد في الأساس على إنتاج المعلومات والمعارف واستهلاكها والتي بدونها يفقد حركته النشطة واستمراره وتناغمه المرغوب، فالمعلومة بوصفها أساساً للمعرفة أصبحت محوراً أساسياً تدور حوله كل أنشطة المجتمع المعلوماتي، وعند محاولة رسم صورة متكاملة لهذا المجتمع، فإن أحد ملاحظاتها المهمة، بالإضافة إلى المعلومة، هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن المعلوم أن انتشار تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحواسيب، وتطور تكنولوجيا الاتصالات، يعد قمة إنجازات الثورة العلمية والتقنية الحديثة، وغدت من الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام مجتمع المعلومات، فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما شهدته من تطور كبير خلال السنوات القليلة الماضية، تغيرات سريعة مهمة في المجتمع الحديث، إذ قربت هذه التكنولوجيا وبخاصة من خلال شبكة الإنترنت المسافات بشكل لم يعرفه الإنسان من قبل، وأتاحت إمكانية تخزين ومعالجة حجوم هائلة من البيانات الرقمية والنصية والبيليوغرافية والصوتية، والصور، وغيرها، ومكنت من استرجاع المعلومات وبثها بسرعة كبيرة جداً وبتكلفة معقولة، مما ساعد أفراد مجتمع المعلومات في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة المناسبين وفي الوقت المطلوب، (الهمشري، 2001).

وقد ظهر مصطلح جديد يعكس السرعة الفائقة التي يتم فيها الوصول إلى المعلومات في الوقت الحاضر هو 'طريق المعلومات فائق السرعة' أو 'طريق المعلومات السريع' (Information Superhighway)، وهو تجسيد لالتقاء منجزات التقدم التكنولوجي في كل من عالم الحاسوب والاتصالات والمعلوماتية. ويُعرف طريق المعلومات السريع بأنه 'عبارة عن شبكة اتصالات متطورة، تشمل الألياف البصرية (Fiber Optics)، والأقمار الصناعية ووسائل اتصالات أخرى عالية التحميل والنقل، تقوم بنقل المعلومات عبر مناطق ومواقع جغرافية متباعدة مختلفة، (قنديلجي والسمرائي، 2002).

### سمات مجتمع المعلومات (Features of the Information Society)

لمجتمع المعلومات سمات وخصائص متعددة من أهمها ما يلي:

(Hodge & William, 1999)

1. زيادة الاهتمام بالمعلومات بوصفها مورداً حيوياً إستراتيجياً؛ إذ أصبحت لها أهمية كبيرة في الاقتصاد القومي، ومجالات التنمية الوطنية الشاملة وخططها (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإدارية... إلخ)، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والبحث العلمي، كما أصبحت سلعة كالسلع الأخرى نتيجة لتطور صناعة المعلومات.

2. التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتزاوج بينهما، واستخدامهما واستثمارهما للإفادة من المعلومات للأغراض المختلفة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل العالم الرقمي أو الإلكتروني (E-World) وثورة المعلومات، وإلى زيادة الاعتماد على شبكات المعلومات وبخاصة الإنترنت.

3. النمو المستمر لصناعة النشر الإلكتروني، وبالتالي ظهور مصادر المعلومات الإلكترونية وتنوعها. ويُعرف النشر الإلكتروني (Electronic Publishing) بأنه إنتاج المعلومات ونقلها بواسطة الحواسيب وشبكات الاتصالات والمعلومات عن بعد من المؤلف أو الناشر إلى المستفيد النهائي مباشرة، أو بواسطة المصادر الإلكترونية الأخرى مثل الاسطوانات المدمجة (CD's)، وقواعد البيانات وبنوك

المعلومات، وغيرها. وقد ساعد النشر الإلكتروني على سرعة الحصول على المعلومات، وخفض كلفتها، وزيادة أمنها وسريتها والحفاظ عليها من عوامل التلف، أو الضياع، أو الفناء، أو الاعتداء، وتوفير الحيز المكاني مقارنة بمصادر المعلومات المطبوعة، (الوردي، 2002).

4. كونية المعلومات؛ إذ أصبح العالم قرية صغيرة تتناقل المعلومات فيها وتبادل بدون حدود أو عوائق سياسية أو جغرافية، ولم يعد إنتاج المعلومات ونشرها أو الحصول عليها حكراً على قطر أو مجموعة من الأقطار دون الأخرى كما كان الحال في السابق، وقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور شبكة الإنترنت، على ظهور مفاهيم جديدة مثل الفضاء الافتراضي (Virtual Space)، والمشاركة في المعلومات وتقاسمها، والتعلم عن بعد (Remote Learning)، والتحرر من الموقع الجغرافي الواحد.

5. اتساع دائرة حرية التفكير والتعبير؛ إذ سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وبخاصة الإنترنت، لملايين البشر المتعاملين معها من ممارسة حق التفكير والتعبير من خلال استخدام البريد الإلكتروني والانضمام إلى جماعات النقاش (Chatting).

6. اتساع استخدام الذكاء الاصطناعي، والذي يساعد الإنسان على القيام بالعمليات الإبداعية، أو يحل محله فيها. هذا، وقد استخدم الذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة في المكتبات، ومراكز المعلومات وبخاصة في مجال المعالجة الفنية للمعلومات ومصادرها.

7. ظهور علم جديد هو علم المعلومات (Information Science)، ويعرف بأنه العلم الذي يهتم بتجميع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها، وبثها والإفادة من الحواسيب في هذه المجالات. ويعرف أيضاً بأنه العلم الذي يدرس خواص المعلومات وسلوكها والعوامل التي تحكم تدفقها؛ وكذلك وسائل تهيتها وتجهيزها لتسهيل الاستفادة منها واستخدامها إلى أقصى حد ممكن.

وعليه، فلعلهم المعلومات وجهان: الأول، نظري، أكاديمي، لأنه يدرس خواص المعلومات والمعرفة وكيانها، والثاني، عملي تطبيقي، لأنه يهتم بطرق تجميع المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها باستخدام الحواسيب، والتغلب على المشكلات والصعوبات في هذا المجال.

8. الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، أي الاقتصاد المبني على المعرفة.

9. تطور مفهوم نظم المعلومات؛ إذ تشكل المعلومات المحور الأساسي لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكل بدوره جزءاً هاماً في منظومة المعلومات في أي مجتمع من المجتمعات.

ويسمى النظام الذي يعالج البيانات، ويحولها إلى معلومات، ويزود بها المستفيدين، (نظام معلومات)، ويمكن تصور نظام المعلومات على أنه مكون من: الإنسان، والحاسوب، والبيانات، والبرمجيات المستخدمة في معالجتها؛ بهدف إمداد المستفيدين بالمعلومات اللازمة لهم عند الحاجة.

### معايير مجتمع المعلومات (Standards of Information Society)

هناك معايير محددة لمجتمع المعلومات من أهمها ما يلي: (عباس، 2003).

1. المعيار التكنولوجي (Technological): إذ تصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصدر القوة الأساسية، ويحصل انتشار واسع لتطبيقات المعلومات على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع على نحو عام.
2. المعيار الاجتماعي (Social): إذ يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بالنظرة نحو المجتمع، والارتقاء بمستوى المعيشة، ويتشتر الواعي التكنولوجي والمعلوماتي، ويتاح للجميع الحصول على المعلومات بمستوى عالٍ من الجودة.
3. المعيار الاقتصادي (Economic): تبرز المعلومات في مجتمع المعلومات بوصفها عاملاً اقتصادياً مهماً وأساسياً سواء أكانت مورداً اقتصادياً أو سلعة، أو خدمة، أو مصدراً للقيمة المضافة (Value Added) ومصدراً لإيجاد فرص جديدة للعمالة، أو أساساً من أساسيات التنمية الوطنية والقومية الشاملة.

4. المعيار السياسي (Political): إذ تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير العملية السياسية ونظمها؛ وذلك من خلال مشاركة أكبر من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي العام. كما يتأكد دور المعلومات في تطور نظم المعلومات السياسية ومفهوم الحكومات الإلكترونية.

5. المعيار الإداري (Administrative): إذ يتأكد دور المعلومات في تطور مفهوم نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

6. المعيار الثقافي (Cultural): ويتأكد في هذا المجال الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات؛ وذلك من خلال ترويج هذه القيم من أجل الصالح الوطني أو القومي وصالح الأفراد والمجتمع على حد سواء.

### ثورة المعلومات (Information Revolution)

يعيش العالم المعاصر ثورة جديدة من نوع خاص؛ فافتت في إمكاناتها وآثارها كل ما حققه الإنسان من تقدم حضاري خلال وجوده على الأرض، هذه الثورة هي ثورة المعلومات التي تعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات وتنظيمها وتخزينها، واسترجاعها، وبثها، ونقلها، واستثمارها. والجدير بالذكر، أن بعضهم يطلق على هذه الثورة الثورة المعلوماتية، (عباس، 2003)، أو ثورة المعلومات والاتصالات. ومن المعلوم أن ثورة المعلومات هذه لم تأت من فراغ، فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين ما اصطلح عليه بمشكلة أو أزمة المعلومات أو الانفجار الفكري، وتمثلت في الكم الهائل من الإنتاج الفكري العالمي وصعوبة التحكم به والسيطرة عليه والإفادة منه، وتزايد عدد اللغات المنشورة فيه، والأقطار المنتجة له، وتنوع أشكال مصادر المعلومات التي تحويه (مطبوعة، وسمعية، ومحووسة)، وتشته الموضوعي؛ إذ أصبح من الصعوبة بمكان - إن لم يكن من المستحيل - على الباحث المتخصص أن يجد ضالته من المعلومات في البحث فقط في موضوع تخصصه، وإنما يجب عليه البحث في موضوعات أخرى ذات صلة. وعليه، أصبحت النظم التقليدية عاجزة عن إمداد الباحثين على اختلافهم بالمعلومات اللازمة لهم بالسرعة والوقت المناسبين، (بدر، 1996)، وأمام هذا التحدي الكبير كان لزاماً

على المكتبات ومراكز المعلومات الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها خدمة للمستخدمين، وضماناً لبقائها واستمراريتها، وحفاظاً على ميزتها التنافسية، ولقد عدت ثورة المعلومات الثورة الثالثة في تاريخ الإنسانية، إذ كانت الثورة الأولى هي الثورة الزراعية حتى نهاية القرن الثامن عشر، والثانية هي الثورة الصناعية حتى النصف الثاني من القرن العشرين، (كليب، 2005).

وقد غيرت ثورة المعلومات على نحو كبير شكل الأحداث الوطنية والدولية واتجاهها، وشكلت تهديداً عميقاً لبنى القوى في العالم، وأدت إلى رسم خريطة العالم السياسية الجغرافية، وإلى تغيير طبيعة الأعمال وأساليب العمل، وإلى توجه الاقتصاد إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وقد حققت ثورة المعلومات قفزة نوعية حولت المعرفة بحد ذاتها إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية، وإلى قوة حقيقية في الإدارة وفي مختلف مناحي الحياة، (الخصاونة، 2003).



### أسئلة الفصل التاسع

1. ناقش أهمية المعلومات وفائدتها للمنظمة.
2. ما هي الخصائص الرئيسة للمعلومات التي تحدد قيمتها للمنظمة.
3. تصنف المعلومات وفقاً لمجالات استخدامها واستثمارها في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمع إلى عدة أنواع، اذكرها.
4. تسير المعلومات في سلسلة حلقات متصلة ومترابطة منذ لحظة إنتاجها وحتى وصولها إلى المستفيدين بما يعرف بدوره المعلومات، اذكرها مع الشرح المختصر.
5. ما المقصود بنظم المعلومات، وما أهم أنواع أنظمة المعلومات المستخدمة في المنظمات؟
6. ما المقصود بمجتمع المعلومات وما هي سماته؟
7. ما هي معايير مجتمع المعلومات؟
8. وضح ما المقصود بالنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي؟
9. اشرح باختصار المقصود بثورة المعلومات.

### مصادر الفصل التاسع

1. الخصاونة، سهام محمود، دراسة تحليلية للأنماط المعرفية السائدة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأنماطها المنظمية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، (2003).
2. العسافين، عيسى عيسى، المعلومات وصناعة النشر، مع إشارة خاصة للواقع السوري، دمشق: دار الفكر، (2001).
3. الهمشري، عمر أحمد، إدارة الملفات: دليل عملي إرشادي للعاملين في مجالات المحفوظات والسكرتاريا وإدارة المكاتب، عمان، (1994).
4. الهمشري، عمر أحمد وعليان، ربحي مصطفى، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، عمان: دار الشروق، (1997).
5. الهمشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، (2001).
6. الورددي، زكي حسين والمالك، مجبل لازم، المعلومات والمجتمع، عمان: الوراق، (2002).
7. بدر، أحمد، أساسيات في علم المعلومات المكتبات، الرياض: دار المريخ، (1996).
8. برهان، محمد نور، والدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، عمان، مطبعة الصفدي، (1992).
9. جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (2000).
10. حريم، حسين، إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2003).
11. زيادة، فريد فهمي، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

12. عباس، طارق محمود، المكتبات الرقمية وشبكة الإنترنت، القاهرة: المركز الأصيل، (2003).
13. عبد الهادي، محمد فتحي، المكتبات والمعلومات: دراسات في الإعداد المهني والبيولوجي والمعلومات، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، (1997).
14. علي، حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (1999).
15. قاسم، حشمت، دراسات في علم المعلومات، القاهرة: دار غريب، ط2، (1995).
16. قنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، (2002).
17. كليب، فضل جميل، اقتصاد المعلومات أساس لاقتصاد الأمم وتطورها، رسالة المكتبة، (2005).
18. مسلم، علي عبد الهادي، مذكرات في تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية – جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مركز التنمية الإدارية، (1997).
19. Hodge B.J. and William P. Anthony., "Organization Theory", 4<sup>th</sup> ed., Boston Mass: Allyn and Bacon, (1991).
20. Stooner James A. and R. Edward Freeman, "Management", 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc., (1992).

## إدارة الصراع التنظيمي

المقدمة

مفهوم القوة

مفهوم السياسة

مفهوم الصراع التنظيمي

خصائص الصراع التنظيمي

أنواع الصراع التنظيمي

أسباب الصراع التنظيمي

مراحل الصراع التنظيمي

آثار الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

أسئلة الفصل العاشر

مصادر الفصل العاشر

## الفصل العاشر

### إدارة الصراع التنظيمي

### (Managing Organizational Conflict)

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. التمييز بين مفهوم القوة ومفهوم السياسة والعلاقة بينهما.
2. فهم ماهية الصراع التنظيمي.
3. تحديد خصائص الصراع التنظيمي.
4. معرفة أنواع الصراع التنظيمي.
5. توضيح أسباب الصراع التنظيمي.
6. تحديد مراحل الصراع التنظيمي.
7. شرح آثار الصراع التنظيمي.
8. معرفة كيفية إدارة الصراع التنظيمي.
9. فهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

#### المقدمة (Introduction)

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، فالمنظمة لا تبقى في سكون وتوازن مستمر، فهي وإن انتهجت نسقاً موحهاً نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يفلت من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها، فالنزاع بين الأفراد والجماعات في

المنظمات أمر شائع ومألوف مثل شيوع التعاون والتماسك، وهنا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلتي الصراع والتغيير في التنظيم، فبدون دراستهما دراسة متعمقة واعية نفتقد فهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة، وبدون تحليلهما تحليلاً واقعياً نضل دائرين في حلقة مفرغة تشكل حدودها مفاهيم النسق المتحيزة، (الحسيني، 1985).

والمشكلة ليست في وجود خلافات من عدمه في المنظمة، حيث إن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل، ولكن المهم هو إدارة تلك الخلافات بشكل فاعل، واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ورغم النتائج الإيجابية التي يمكن أن تترتب بسبب التناقضات مثل كثرة الأفكار والمعلومات التي تطرح داخل المنظمة، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات، وإمكانية التعرف إلى المشكلات المحتملة مستقبلاً ومحاولة تلاشيها، فإن إهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

### مفهوم القوة (Power)

تنوعت تعريفات القوة بالتعبير واجتمعت على الجوهر حيث نرى أن (Hodge & Anthony, 1991) يعرف القوة بأنها ألقدره الممكنة أو الفعلية لفرض إرادة الفرد على غيره، وأنها قدرة شخص على التأثير في سلوك شخص آخر، ويعرفها (Wanger & Hollenbeck, 1992) بأنها ألقدره على التأثير في سلوك الآخرين، ومقاومة التأثير غير المرغوب في المقابل، ومن أبسط وجهات النظر وأكثرها قبولاً هو التعريف المقدم من ريتشارد إيمرسون حيث يرى أن القوة هي السيطرة أو التأثير على شخص آخر وتكمن في السيطرة على الأشياء التي يعتبرها الشخص الآخر ذات قيمة له، وباختصار فالقوة ضمناً تكمن في اعتمادية الطرف الآخر، فالقوة علاقة أحد أطرافها يحاول التأثير على الآخر في موقف معين (Emerson, 1992).

تختلف القوة عن السلطة؛ فالسلطة هي الحق المشروع الذي يكتسبه الفرد من السلطة الممنوحة له من الوظيفة التي يشغلها، ويستمد تلك السلطة من السياسات والأنظمة والتعليمات السائدة في المنظمة.

وهناك عدة مصادر للقوة وفق تصنيف الكاتين (فرنشن ورافن)، ومن أهم تلك المصادر: (حريم، 1997).

1. القوة الشرعية (Legitimate Power): وهي تستند إلى قدرة الفرد على التأثير بالغير اعتماداً على السلطة الرسمية لوظيفته.
2. قوة الثواب (Reward Power): وهي قدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين أو السيطرة على كيفية توزيع عوائد أو نتائج مرغوبة من قبل الآخرين.
3. قوة الإكراه (The Power of Coercion): وهي عكس قوة الثواب والمقدرة على معاقبة شخص لعدم امتثاله أو السيطرة على كيفية توزيع نتائج غير مرغوبة من قبل الآخرين.
4. القوة المرجعية (Reference Power): وهي قدرة التأثير على الغير بسبب تمثيلهم بالشخص أو إعجابهم به أو الاقتداء به.
5. قوة الخبرة (The Power of Experience): وهي قدرة التأثير على الآخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة لدى الفرد.
6. قوة الهالة (Strength of the Halo): وهي قدرة التأثير على الغير بسبب امتلاك الشخص صفات معينة تعمل على جذب الآخرين وسحرهم.

### مفهوم السياسة (Politics)

السياسة ترتبط كثيراً بالقوة ولا تقل أهمية عنها في المنظمات، ولذلك لا بد من إلقاء الضوء على العملية السياسية، فهناك العديد من التعريفات لمفهوم السياسة، حيث وردت في الموسوعة العلمية الصادرة عن جامعة كولومبيا الأمريكية، بأنه: «علم دراسة الحكومة ودراسة الممارسة السياسية ودراسة المؤسسات السياسية والسلوك السياسي»، أما قاموس العلوم الاجتماعية التابع لليونسكو قال: «بأن السياسة تعنى بممارسات الأعمال الإنسانية التي تسوي أو تدعم وتتابع الصراع بين الصالح العام وبين مصالح الجماعات الخاصة والتي تشمل دائماً استعمال القوة أو السعي إليها».

وقد عرف الكاتب روبنز (Robbins, 1991) السياسة بأنها: 'جهود أفراد المنظمة لاستقطاب الدعم لصالح أمر ضد السياسات والأهداف والأنظمة أو القرارات الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير عليهم...' فالسياسة إذاً هي ممارسة القوة.

ومن بين التعريفات الأكثر قبولاً تعريف (Pfeffer, 1981) وهو: 'إن السياسة تتضمن الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة؛ للحصول على القوة، وتطويرها، واستخدامها لتحقيق رغبات مفضلة لدى الفرد، أو الجماعة في موقف يتصف بعدم التأكد، أو الاختلاف بشأن الخيارات'.

إن كتاب الفكر الإداري والسياسي يقرون بوجود وجهات نظر مختلفة بشأن المفهوم حيث وجدت أربع وجهات نظر، وهي: (الشماع، 2009).

1. إن علم السياسة مرتبط بالدولة والحكومة، حيث وصف بعلم الدولة أو علم سلطة الحكومة أو العلم الذي يبحث في علاقات الأفراد مع الدولة.

2. إن علم السياسة لا يقتصر فقط على الدولة والحكومة بل يجب أن يمتد ويشمل بعض المؤسسات الاجتماعية والتجارية مثل: العائلة، والمدرسة، والنادي، والمصنع وغيرها، ومن هذا المنطق يعرفون علم السياسة بأنه: 'علم ممارسة القوة أو علم صناعة القرارات'.

3. تأخذ موقفاً وسطاً بين وجهتي النظر الأولى والثانية.

4. ربط علم السياسة بوجود الاختلافات، فحيثما توجد الاختلافات الإنسانية توجد السياسة ومنها اختلاف المصالح.

وتقول (الدهان، 1992) بأن السياسة هي الجانب الفعلي للقوة فهي تتضمن الأنشطة التي تمارس في منظمة ما للحصول على القوة وتطويرها، واستخدامها لتحقيق رغبات معينة للفرد أو الجماعة، وإن السياسة تستخدم في حالتي السلطة والقوة في المنظمة على حد سواء حيث ينتشر استخدامها في التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.



### مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational Conflict)

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضاً الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده، وتستخدم كلمتا الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، و التنازع هو التخاصم.

ولقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية، بوجه عام، تبايناً كبيراً بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها، (الشماع وحمود، 2009).

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus)، والتي تعني التصادم معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع (راشد، 1997)، أما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام، (صافي، 1977).

ومن الضروري أن نفرق في هذا المجال بين الصراع والمنافسة، فالصراع يوجه نحو طرف أو أطراف أخرى في المنظمة نظراً لتعارض المصالح، بينما المنافسة هي محاولة لتحقيق أهداف معينة دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الآخرين، ففي الحالات التي يبذل فيها رجال البيع جهوداً تسويقية عالية لزيادة مبيعات كل في منطقة معينة فإن ذلك يمثل تنافساً بين رجال البيع، ولا مجال للصراع هنا، أما في الحالات التي يسعى رجل بيع إلى زيادة مبيعاته في المنطقة نفسها، فإن التنافس يتحول إلى صراع على المورد المحدود نفسه (المستهلك في هذه الحالة)، بالمنطق نفسه فإن الطلاب يتنافسون من أجل الحصول على درجات مرتفعة دون أن تتحول تلك المنافسة إلى صراع.

ورغم ذلك فإن احتدام المنافسة يمكن أن يؤدي إلى الصراع أحياناً، غير أن الصراع يمكن أن ينشأ دون أن تسبقه حالة تنافسية، ففي الحالات التي يمكن أن تستفيد فيها الأطراف المتنافسة، فإن المنافسة لن تؤدي إلى حدوث حالات من الصراع، ومن الأمثلة على ذلك الحالات التي لا يؤدي فيها ترقية موظف معين لا تمنع الموظفين الآخرين من الترقية، ففي هذه الحالة ترقية الموظفين ممكنة لذا لن يحدث تعارض في المصالح ولن يحدث صراع.

وبخلاصة ما سبق، إن الفرق بين المنافسة والصراع يكمن في احتمال أن يؤدي تحقيق أهداف طرف ما إلى التأثير على أو منع تحقيق أهداف الطرف الآخر، فإذا تحقق الشرط السابق فاحتمال حدوث صراع هو احتمال كبير وقوي، وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

تعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، وبصفة عامة يمكن تعريف الصراع بأنه العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد أو الجماعة بنوع معين من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات لحقوق الآخرين.

فقد جاء في معجم العلوم الاجتماعية (2000) بأن: الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص،

وموضوع الصراع موجود في العلوم الإنسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة (شلابي، 2011).

ويرى بولدنج (Boulding, 2005): الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان، 2005).

أما (الطويل، 2000): فقد عرف الصراع بأنه: تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.

ويعتبر (بدر، 1994): الصراع التنظيمي بأنه: عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات (حريم، 2002).

وتنظر (الدهان، 1992): إلى الصراع بأنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته.

### خصائص الصراع التنظيمي

#### (Characteristics of Organizational Conflict)

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي (بدر، 1994).

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع، (العميان، 2005).

### أنواع الصراع التنظيمي (Types of Organizational Conflict)

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية: (أبو بكر، 1990).

#### 1. الصراع على مستوى الفرد (Conflict at the Individual Level)

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي: (العتيبي، 2000).

أ. صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في العمل نفسه، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لمعامل ما علاوة على راتبه الشهري 'عنصر إيجابي' بيد أنها تقرر له ساعات إضافية 'عنصر سلبي'.

- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

ب. صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من: الإدارة، والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من: التنظيمات الدينية، والثقافية، الرياضية، والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد، (مؤنة للبحوث والدراسات، 2005).

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين، (العميان، 2005).

## 2. الصراع على مستوى الأفراد (Conflict of Individuals)

وتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه، وخبراته، وتختلف نظراته، وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك: (ماهر، 2000).

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

- الصراع بين المدير التنفيذي، والاستشاري.

- الصراع بين العامل، والمشرف.

- الصراع بين العامل، والعامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى (Joseph Lanft – Hary Ingham).

- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين: وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشكلات أو صراعات.

- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط: وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد لمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط: قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.

### 3. الصراع على مستوى الجماعات (Conflict at the Groups Level)

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين: (شلابي، 2011).

أ. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

ب. الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومن الأمثلة على أسباب الصراع بين الجماعات:

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك وقد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، فتتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أداؤها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية معينة إلى التعبير عن وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعاً بين المشرفين (أو الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى.

- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع الإدارات على أداء الأعمال نفسها ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثلاً التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة الإنتاج، والمخازن، ويتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشكلات تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، ومن الأمثلة على ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشكلات كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

#### 4. الصراع على مستوى المنظمات (Conflict at the Level of Organizations)

لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، ومالكون وعاملون، ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم، (ماهر، 2000).

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب، وهي عبارة عن توصيف للأوضاع التنافسية والمتصارعة جميعها بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين وتكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث إن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشكلات الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار، والقدرات الشرائية المتباينة،



والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة، وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إلخ، والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة، (العميان، 2005).

### أسباب الصراع التنظيمي (Reasons of Organizational Conflict)

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ويقترح كل من (Hodge & Anthony, 1991) الأسباب التالية للصراع: (أبو بكر، 1995).

1. التعارض أو التغير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
  2. التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو الجماعة.
  3. التغير في المركز أو الوضع، قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
  4. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.
  5. التنافس على الموارد، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.
  6. الاختلاف في الثقافة، تعرف الثقافة بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تقود إلى صراعات بين الأفراد أو الجماعات.
- ويميز الباحثان (katz & kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج، الأفراد وغيرها.
  2. الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
  3. الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والخوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

#### مراحل الصراع التنظيمي (Stages of Organizational Conflict)

يمكن أن نفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار، وقد أشار بوندي (Bondy, 1967) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي: (شلابي، 2011).

1. مرحلة الصراع الضمني (Latent Conflict Stage): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.
2. مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict Stage): وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.
3. مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflict Stage): تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي

إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق.

4. مرحلة الصراع العلني (Explicit Conflict Stage): يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوباً عدائياً يعبر عن العصيان.

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني (Conflict beyond the Explicit Stage): تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد أمرين؛ أولهما: إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها. وثانيهما: وهو الأكثر احتمالاً، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا لا بد لإدارة المنظمة من إتباع المسار الصحيح لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها.

#### آثار الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Impacts)

يحمل لفظ الصراع معنى سلبياً في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو حدين، وقد صنف (عبابنة، 1995) آثار الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.

### أولاً: الآثار الإيجابية للصراع (Advantages)

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فاعلاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه الأساس للتقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع التغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل المشكلات، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج

جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

#### ثانياً، الآثار السلبية للصراع (Disadvantages)

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشكلة شخصية بين الأفراد، ويتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان وصفه ذا أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة فهما كفيلاً بتمزيقها، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويع إشاعات كاذبة.
- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في النظم كلها، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل إن له أحياناً قيمة إيجابية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبين بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل ينظرون إلى الصراع بوصفه بناء يخدم وظائف المنظمة، أم ينظرون إليه على أنه نخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف اعتبر صراعاً إيجابياً بناءً ومحسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مودياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً مخلاً بوظائف المنظمة.

#### إدارة الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Management)

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار عساف إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات، ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع، وهي: (عبانة، 1995).

1. التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماماً.
2. إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
3. إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية، يصبح أمراً مدمراً للمنظمة ولتقدمها.
4. يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته، ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي، والعمل على تخفيفه عند ظهوره، في حين عرّفها روبنز بأنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، وقد وضع رحيم (Rahim, 2001) أنموذجاً لعملية الصراع تضمن أربع خطوات هي:

1. التشخيص.

2. التدخل.

3. الصراع.

4. التعليم والفاعلية.

كما وضع كل من كوك و منساكر (Cook and Mnsakr) أنموذجا لعملية إدارة الصراع يختلف عن أنموذج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الإستراتيجيات التي تتوافق ووحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفاعلية، وهذه الخطوات هي:

1. التعرف إلى كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد و الجماعات.

2. التعرف إلى أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد و الجماعات.

3. فحص نتائج الصراع السلبية والإيجابية.

4. مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف الأداء.

وأوضح روبنز أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد و الجماعات، وداخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، وقد وضع أنموذجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي:

1. مرحلة إمكانية التعارض والتناقض .

2. مرحلة المعرفة الشخصية.

3. مرحلة العزم.

4. مرحلة السلوك.

5. مرحلة مخرجات الصراع.

### أساليب إدارة الصراع التنظيمي (Tactics of Conflict Management)

استعرض (Hodge & Anthony, 1991) أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بالمجموعات التالية: (محمود، 2011).

- المجموعة الأولى: تهدف إلى إيجاد أرضية -أهداف عامة- مشتركة.
- المجموعة الثانية: تقوم على أساس استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات.
- المجموعة الثالثة: تعتمد على استخدام أساليب سلوكية.

#### 1. المجموعة الأولى: إيجاد أرضية "أهداف عامة" مشتركة

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة، أو أهداف عامة مشتركة يستفيد منها الأطراف المتصارعة أساساً جيداً لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع البحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد بمفرده أن يحققها، بل ينبغي تعاون الأطراف المتصارعة جميعها لتحقيق هذه الأهداف، ولا شك في أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي.

ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أنه يوجد صراعات بين مديري الفروع في شركة (سيزربيك)، أدت إلى عدم تعاونهم، وساءت الاتصالات فيما بينهم، وبعد دراسة الموقف اتضح أن سبب هذه الصراعات هو أن نظام المكافآت والخوافز قد صمم على أساس حجم كل فرع على حدة، ولهذا اهتم كل مدير فرع بزيادة حجم مبيعاته دون مراعاة تأثير ذلك على حجم مبيعات الفروع الأخرى، ومبيعات الشركة ككل، وبتغيير نظام المكافآت والخوافز ليصبح على أساس حجم مبيعات الشركة ككل، أو على أساس حجم مبيعات كل منطقة، بدأ مديرو الفروع في توجيه جهوداتهم لتحقيق هدف مشترك يستفيدون منه جميعاً، وهو زيادة حجم مبيعات المنطقة التي يعملون فيها، وهذا بالطبع أدى إلى:

- تحسين الاتصالات فيما بينهم.
- زيادة المكافآت والخوافز.
- اختفاء الصراعات الشخصية.

ويمكن استخدام أسلوب استخدام أهداف عليا مشتركة كإستراتيجية لمواجهة عدو مشترك، فبدلاً من أن تتصارع (جماعتان/ إدارتان) على أهداف خاصة بهما،



وتركان أهدافهما العامة المشتركة والتي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، فعلى المجموعتين أن توجها بمجهوداتهما تجاه هذا العدو المشترك، والذي إذا انتصر عليهما فسوف يؤثر على تحقيق أهدافهما الخاصة والعامة.

## 2. المجموعة الثانية: استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات

تعتمد هذه الأساليب على الهيكل الإداري للمنظمة بوصفها وسيلة لحل الصراعات، وتتمثل هذه الأساليب في:

- أ. رفع المشكلة التي سببت الصراع بين - القسمين أو الإدارتين - إلى مستوى إداري أعلى، أو إلى المدير المسؤول عنهما معاً، فعلى سبيل المثال إذا وجد صراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فإنه يمكن للمدير العام أن يتخذ قراراً بحل هذه الصراعات باعتباره مستوى إدارياً أعلى، ومشرفاً على الإدارتين.
- ب. تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، وذلك لأن اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها البعض يخلق الفرصة لنشوء الصراعات فيما بينهم.
- ج. إنشاء (أقسام/ إدارات) مهمتها التنسيق، وتجميع أنشطة الأقسام التي يوجد بينهما اعتماداً متبادلاً كما يمكن الاستعانة ببعض المستشارين الذين يتولون القيام بالتنسيق وحل الصراعات بين هذه (الأقسام/ الإدارات).
- د. دمج الوحدات المتصارعة فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في (وحدة/ إدارة)، وذلك لتخفيف هذه الصراعات فيما بينهم حيث يصبح هدفهم واحد، وتحت قيادة واحدة، ومخصص لهم موارد محددة.

## 3. المجموعة الثالثة: استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات

تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارة الصراعات التنظيمية، وتندرج ضمن هذه المجموعة الأساليب الآتية:

- أ. أسلوب (القوة/ السلطة) (Force/ Power): هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه، وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب

على هذا الأسلوب أنه كثيراً ما يعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب وبذور الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه.

ب. أسلوب (التهدئة/ التعويم) (Calm/ Flotation): يستخدم المدير هذا الأسلوب محاولاً تهدئة الصراعات بين الأطراف، ومحاولاً خلق جو من الهدوء مستخدماً ألفاظ الأخوة، والمحبة، والتلاطف دون أن يقدم علاجاً حقيقياً للصراع، وربما يلائم هذا الأسلوب التعامل مع المواقف التي تكون فيها أسباب الصراع على درجة غير كبيرة من الأهمية، بالإضافة إلى وجود رغبة كبيرة بين أطراف الصراع في الحفاظ على العلاقات الموجودة بينها.

ج. أسلوب (الإنكار/ الانسحاب) (Denial / Withdrawal): وفقاً لهذا الأسلوب يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده، وهذا يعتبر انسحاب في مواجهة الصراع، أو أخذ موقف منه، بمعنى أن يتجاهل المدير الصراع ولا يعطيه أي اهتمام، وعلى الرغم من إمكانية استخدام هذا الأسلوب في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراع طبيعي أو عادي، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر بصفة عامة أسلوب غير ملائم في التعامل مع الصراعات التنظيمية لأنه يؤدي في النهاية إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهائه.

د. أسلوب (التسوية/ الحل الوسط) (Settlement/ Compromise): وفقاً لهذا الأسلوب يسعى المدير إلى التوصل لحل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويقنع الأطراف المتصارعة بأن النصف خير من اللا شيء حيث يقدم كل طرف تنازلاً، وبالتالي يخسر كل من الطرفين، ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر، ونتيجة لأن كل طرف لا يحقق كل رغباته، فإن هذا الأسلوب في عديد من المواقف يحقق رضا الأطراف المتصارعة والتي تعتقد بأنها على حق وأن الحل الوسط أو التسوية قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى.

هـ. أسلوب استخدام الوسيط (The Use of the Mediator): وفقاً لهذا الأسلوب يتم الاستعانة بطرف ثالث -مخلاف طرفي الصراع- ولكن يشترط أن يكون هذا الطرف محايداً، وذلك حتى يمكنه التحكيم فيم بينهم، ويمكن ملاحظة تطبيق هذا الأسلوب في العديد من الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال، وتدخل القضاء الإداري -كطرف محايد- لحل هذه الخلافات، ويعاب على هذا الأسلوب أن الطرف الخاسر نتيجة قرار التحكيم يتأثر سلباً فيما يتعلق بمعنوياته أو إنتاجيته أو درجة رضائه عن العمل.

و. طريقة حل المشكلة أو طريقة المواجهة (Confrontation method): تمتاز هذه الطريقة بأن استخدامها غالباً ما يؤدي إلى الحل الحقيقي للتناقض، وتحقيق رضا أطراف التناقض جميعها تكون موجهة بالدرجة الأولى لحل المشكلة ولذلك تسمى طريقة حل المشكلة (Problem- Solving Method)، كما أن الحل بمواجهة أفراد مجموعات التناقض في جلسة منظمة يكون الغرض منها الوصول إلى حل للمشكلة المتسببة في التناقض بشكل يوافق عليه ويقتنع به معظم أو كل أفراد المجموعتين؛ ولذلك تسمى أحياناً أخرى طريقة المواجهة، وعادة ما يستخدم أسلوب اتخاذ القرار بشكل الموافقة المقنعة لمعظم أو كل الأفراد على ذلك القرار المتخذ، والمفروض استخدام هذه الطريقة للمجموعات المتناقضة بوصفها سبباً وكذلك للمنظمة ككل ولا يكون أحد الأطراف خاسراً لمصلحة طرف آخر، (بدر، 1994).

وتمر هذه الطريقة بمجموعة من الخطوات الأساسية هي:

- مرحلة المواجهة المبدئية: في هذه المرحلة يقوم المدير المسؤول عن إدارة جلسة المواجهة أو القائم بمهمة تسهيل حل التناقض بواسطة أفراد المجموعتين بمقابلة مع أفراد المجموعتين ورؤسائهم بشكل منفصل حتى يتعرف إلى وجهات نظرهم بالنسبة للمشكلة، وإدراكهم لوجهة نظر أو موقف المجموعة الأخرى وأهداف كل مجموعة وظروفها، ولا شك أن هذه المرحلة تساعد المدير في الإعداد لجلسة المواجهة.

- مرحلة التجهيز لجلسة المواجهة: على المدير المسؤول عن إدارة جلسة المواجهة أن يتأكد من تحديد الآتي:

- تحديد مكان المواجهة، ويفضل أن يكون في مكان محايد وليس مكاتب أحد طرفي التناقض.
- تحديد الغرض من المواجهة.
- تحديد زمن المقابلة.
- تحديد الترتيب الداخلي لأماكن جلوس أفراد المواجهة.
- تحديد من سيشارك في المواجهة هل هم رؤساء المجموعات أو المجموعتين المتناقضتين، أو الرؤساء ومجموعة الأفراد في كل مجموعة، وهل ستحضر مجموعة ثالثة.

- مرحلة إدارة جلسة المواجهة: هنا يجب أن يتذكر المدير أن دوره يقتصر على الإشراف على جلسة المواجهة وتسهيل عملية النقاش والعمل على استمرار الحوار، وانسيابه، ويجب أن يسعى دائماً أن يكون النقاش موجهاً تجاه المشكلة موضوع الجلسة، وألا تنحرف جلسة المواجهة وتتعرض لمهارات شخصية أو معارك لفظية وخروج عن الموضوع، ومتى حدث هذا، فعلى المدير أن يعيد النقاش إلى مساره المخطط والطبيعي، وربما تتطلب منه ظروف الجلسة إعادة صياغة أفكار المجموعة كلها، أو أحد الأفراد بشكل مركز وواضح، كما يجب على مدير الجلسة أن يشجع على ظهور وجهات النظر المختلفة ويفهم ما يدور في الجلسة ولا يحكم أو يقرر، بل يقترح إجراءات لحل الصراعات أثناء جلسة النقاش، (صبري، 1994).

وحتى يمكن إدارة جلسة المواجهة بشكل جيد، يجب أن تبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة المتسببة في الصراع، وأهداف كل مجموعة، وقبول أفراد المجموعتين للأهداف المحددة بواسطة المجموعتين، ينبغي أن تصاغ المشكلة بوصفها هدفاً أو عقبة ينبغي أن يوجد لها حل، وأن يحدد عقبات الحل وأن لا تصاغ المشكلة بشكل شخصي، ويجب أن يراعي نواحي معينة أثناء جلسة المواجهة، وذلك حتى يمكن حل المشكلة بشكل

يحقق رضا لأطراف الصراع جميعهم، وحتى تنتهي الجلسة يحمل يوافق عليه الجميع ويكون عندهم استعداداً والتزاماً داخلياً للقيام بتنفيذه.

- مرحلة التنفيذ: حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه أثناء جلسة المواجهة، ويكون رؤساء المجموعات مسؤولين عن ذلك، وأن تعمل الإدارة على تسهيل التنفيذ وتدبير الإمكانيات اللازمة لذلك.

يمكن تقسيم أساليب إدارة الصراع إلى فئات أو تقسيمات أساسية، هي:

- صراع الخسارة - الخسارة (Lose- Lose Conflict): تحدث نتائج الخسارة - الخسارة بوصفها نتيجة لإدارة الصراع بواسطة طرق مثل التجنب، أو الإنكار، أو التوفيق، أو الحل الوسط، فكل طرف لا يحقق كامل (كل) رغباته، ومن ثم تبقى الأسباب الأساسية للصراع باقية لم تتأثر، كما تزداد احتمالات حدوث صراعات مستقبلية من الطبيعة نفسها.

- صراع الخسارة - الربح (Win- Lose Conflict): طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن أحد الأطراف يحقق رغباته على حساب رغبات الطرف الآخر، ويمكن أن يحدث هذا من خلال المنافسة، حيث يتم إحراز النصر من خلال القوة ومهارة الرئيس، كما يمكن أن ينبع من خلال الأمر السلطوي أي باستخدام السلطة المفوضة للفرد، فعندما تكون السلطة لدى أحد أطراف الصراع فإنه من السهل تحديد من هو الفائز ومن هو الخاسر في هذا الصراع.

- صراع الربح - الربح (Win - Win Conflict): يتم ذلك من خلال استخدام أسلوب حل المشكلة، ويقوم هذا المدخل الإيجابي في إدارة الصراع على إدراك واعتراف أطراف الصراع كلها، أن هناك شيء خاطئ، بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، وعندما يستخدم أسلوب حل المشكلة بنجاح، فإن المشكلة يتم حلها بشكل سليم، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يقضي على الصراعات الحالية ويحد من احتمالات الصراعات المستقبلية.

### أسئلة الفصل العاشر

1. وضح مفهوم القوة وما هي مصادرها؟
2. ما المقصود بالصراع التنظيمي، وما هي خصائصه؟
3. اشرح باختصار أنواع الصراع التنظيمي.
4. ناقش باختصار أسباب الصراع بين الجماعات.
5. ما هي أسباب الصراع التنظيمي؟
6. اذكر المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي.
7. اشرح باختصار الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي.
8. تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة، ناقش ذلك.
9. اشرح باختصار أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
10. وضح كيف يمكن استثمار الصراع التنظيمي.

### مصادر الفصل العاشر

1. الحسيني، السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف، (1985).
2. الدهان، أميمة، نظرية منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، (1992).
3. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).
4. الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، (2000).
5. العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، (2000).
6. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، (2005).
7. أبو بكر، سليمان، التضاير التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، (1995).
8. بدر، حامد أحمد، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، (1994).
9. حريم، حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، (1997).
10. حريم، حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، (2002).
11. راشد، محمد لطفي، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم وإستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (1997).
12. شلابي، زهير أبو جمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2011).

13. صافي، الإمام موسى، ظاهرة النزاع في المنظمات، الرياض، مجلة معهد الإدارة العامة، (1977).
14. صبري، هشام محمد، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثره على رضا العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة، (1994).
15. عبابنة، تميم، أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن، ودراسة تطبيقية على محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، (1995).
16. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000).
17. محمود، علاء عبد الغني، إدارة المنظمات، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، (2011).
18. مؤنة للبحوث والدراسات، جامعة مؤنة، الأردن، عمان، عدد(2)، مجلد (20)، (2005).
19. Emerson, Richard in W. Richard Scott, "Organizations: Rational, Natural, and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, Inc, (1992).
20. Hodge B.J. and William Anthony, "Organization Theory, A Strategic Approach" (1991).
21. Pfeffer J., "Power in Organizations", Marshfield, Mass., Pitman, (1981).
22. Robbins, Stephan, "Organization theory structure Design: Application", Prentice Hall International, Inc, Englewood cliffs, N.J., (1991).
23. Wanger A. and Hollenbeck, "Management of Organizational Behavior" Englewood, (1992).



## إدارة ثقافة المنظمة

المقدمة

مفهوم ثقافة المنظمة

أهمية ثقافة المنظمة

خصائص ثقافة المنظمة

وظيفة ثقافة المنظمة

أنواع ثقافة المنظمة

أبعاد ثقافة المنظمة

عناصر نسيج ثقافة المنظمة

تكوين ثقافة المنظمة

إدارة المنظمة الموجهة بالقيم

تغيير ثقافة المنظمة

• تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

أسئلة الفصل الحادي عشر

مصادر الفصل الحادي عشر

## الفصل الحادي عشر إدارة ثقافة المنظمة (Managing Organization's Culture)

### الأهداف التعليمية

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:
1. توضيح مفهوم وأهمية ثقافة المنظمة.
  2. وصف خصائص ثقافة المنظمة.
  3. معرفة وظيفة ثقافة المنظمة.
  4. تحديد أنواع ثقافة المنظمة.
  5. توضيح أبعاد ثقافة المنظمة.
  6. معرفة عناصر نسيج ثقافة المنظمة.
  7. تحديد مستويات الثقافة التنظيمية.
  8. معرفة كيفية تكوين ثقافة المنظمة.
  9. شرح كيفية إدارة المنظمة الموجهة بالقيم.
  10. وصف عملية تغيير ثقافة المنظمة وتأثيرها على المنظمة.

### المقدمة (Introduction)

اتجه علماء دراسة الإنسان والاجتماع والسلوك الإنساني إلى تقديم تفسيرات من زوايا متعددة تتسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى، وأسهم باحثو ودارسو علمي المنظمة والإدارة العامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة، بدراسة ثقافة المنظمة كل تبعاً لتصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها، وسبب ذلك تنوعاً وتعددًا في فهم معنى ثقافة المنظمة وأنواعها.

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة حتى تطور ذلك إلى وضع إطار خاص لدراسة المنظمات.

### مفهوم ثقافة المنظمة (The Concept of Organization's Culture)

إن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة، وجذورها ومكوناتها المختلفة بمحاسة القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، وأجياله، ورغبته، واستعداداته، وتفكيره، واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي على هيئة تجمعات أولية، أطلق عليها مجتمعات بدائية، وأخرى بدوية ثم ريفية فحضرية، يجد المتخصص بدراسة تاريخ المجتمعات أن لكل منها وعاؤها الثقافي، وشعار، وطقوس، ورموز، ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها، وتطويرها، وترسيخها، وتعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها بوصفها قيماً ومعتقدات راسخة، حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية، والأيدولوجية، والعقيدة، فهي محدد للسلوك وموجه له، قابلة له، رافضة له، مشجعة وداعمة له، وهكذا يمكن القول أن لكل أمة، حضارة، مجتمع، جيل ثقافة تميزها عن سواها، واتجه المفكرون إلى استخدام اللغة بضرورها أداة لفهم الثقافة، وتحليلها، والحوار معها، ونشرها وتعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادة، وتقليداً، ثم ما تبرز أن ترسخ قيماً، ومعتقدات وافتراضات بل وتكاد أن تسهم جميعاً بتكوين العقل الثقافي بماضيه، وحاضره، ومستقبله، حتى أصبح الدفاع عن الثقافة وحماتها سر ديمومة الحياة البشرية بضرورها ومكوناتها، وهو ما أسهم في بلورة معانٍ مختلفة للثقافة تقع ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشاركات والمتكاملات تارة أخرى، ليعلن الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة.

إن الارتقاء بالثقافة وعياً وفهماً إنما يعتمد على هضم وتمثيل أفكار الروائيين والمؤرخين والأدباء والفلاسفة والعلماء كل من منظوره في دراسة الثقافة أفقاً وعمقاً، وهو أمر نوقش وعرض بكثافة وبصيغ مختلفة من قبل أولئك المفكرين لبناء معرفة بثقافة الذات والموضوع باستخدام أدوات وأساليب الثقافة التراثية، والحديثة والمعاصرة.

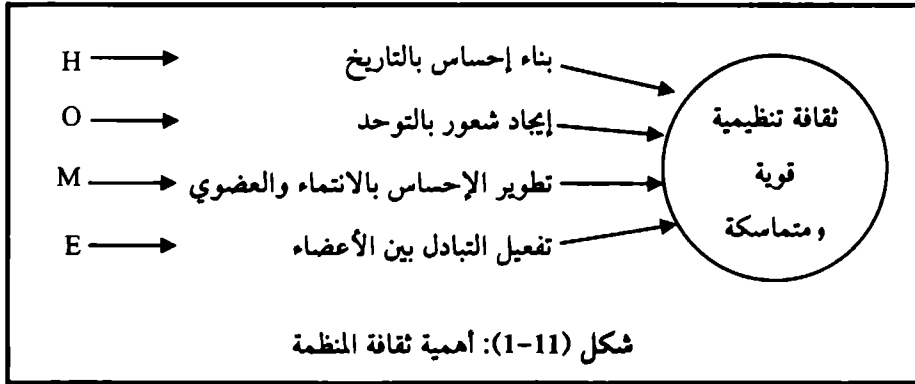
وحيث إن الثقافة ظاهرة أنثربولوجية - اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، وقد حث التنوع بمعنى ثقافة المنظمة منطري المنظمة والإدارة وما ألجز في فضائها من بحوث ودراسات إلى البحث والتحري عن المشتركات بهدف إيجاد تصور واضح ومحدد يتسم بدقة التحليل والفهم، لذلك نجد جل اهتمامات الباحثين والدارسين في وصف معنى ثقافة المنظمة يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتداخلة.

- وصف عالم الأنثربولوجيا الاجتماعي (Tylor, 1871) معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد، والاستعدادات الأخرى وما يكتسب الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.
- وصف (Schein, 1985) ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتفكير، والشعور، بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات.
- تناول كل من (Huczynski & Buchanam, 2006) ثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك المنظمي بأنه: مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والممارسات، التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

- عرف (Johnson, 2006) ثقافة المنظمة بأنها: افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي يتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة.
- افترض كل من (Wheelen & Hunger, 2008) أن ثقافة المنظمة ما هي إلا حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محددة وموجهة لعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها، ووحداتها، وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معاً، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.

### أهمية ثقافة المنظمة (The Importance of Organization's Culture)

- تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي (عساف، 1994):
1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المشابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
  3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
  4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.



المصدر: عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، (1994).

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم، وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمشاركة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا للرئيسة للمنظمة، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل، كما هو الحال في شركة هوندا (Honda) ذائعة الصيت حيث يطلق عليها (The Honda Way)، وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح (Ambition)، واحترام الأفكار (Respect of Ideas)، والاتصالات المفتوحة (Open Communications)، والمتعة في العمل (Work Enjoyment)، والتناسق والتناغم (Harmony)، والعمل الجاد والشاق (Hard Work).

### خصائص ثقافة المنظمة

#### (Characteristics of Organizational Culture)

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، مثال على ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحركة)، بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة حيث أنه كثير من الثقافات الفرعية تشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة (حريم، 1997).

انطلق كل من (Robbins & Judye, 2007) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة، وشكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبع خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة، والخصائص هي:

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: يبين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
2. الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
3. توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من الأساليب والعمليات المستخدمة لإحجاز هذه النتائج.
4. توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
5. توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلاً عن الأفراد.
6. العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلاً من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

7. الاستقرار: يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

تأخذ هذه الخصائص مستوى اهتمام عالياً ومنخفضاً وتستعين بها الإدارة باستمرار، لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساساً لتقاسم المشاعر، والفهم بين أعضاء المنظمة، وتشخيص كيفية الإنجاز، والطريق الموجه لسلوكهم. إن هذه الخصائص تتفاعل وتمتزج معاً بصورة مختلفة بعكس حالة التنوع بالمنظمات. وأشار (حريم، 1997)، أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:

1. الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بمحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).

3. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ، والخصائص التي ذكرت أعلاه جميعها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.



وميز (Martin, 2001) وفق منطق إدارة الثقافة بين نوعين من الخصائص، وهما:

1. الخصائص المادية: هنالك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص المهيمنة.
2. الخصائص السلوكية: هي خصائص اجتماعية وتلك التي يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لجماعات فرعية، وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة، والعمر، والعائلة، والعمل نفسه، والثقة بالنفس، وأهمية المسار الوظيفي، وتأثيرها جميعاً على الثقافة والسلوك بمحيط المنظمة، وكذلك التمسك بتقاليد الاتصال والجوانب الاعتبارية، والأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال.

### وظيفة ثقافة المنظمة (Functions of Organization's Culture)

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: (Robert and Angelo, 1992).

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية (Organizational Identity): إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي (Collective Commitment): إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزز استقرار النظام (Stability of the System): تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (Understand what is going on): فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ/ الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

## أنواع ثقافة المنظمة (Types of Organizational Culture)

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيقاتها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميز بين مستوياتها، وتحديد أولويات الهيمنة فيها، ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية.

وفي ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة للمنظمة، والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة والأهداف، اقترح ( Denison & Mishra, 1995) أربعة أنواع للثقافة وهي: (الخفاجي، 2009).

1. **ثقافة قادرة على التكيف (Adaptation):** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخاطر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة؛ لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحراراً بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع، والدعم، والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق، وأسلوب التعامل مع الخطر.

والمثال الجيد هو ثقافة التكيف لشركة (Nokia) حيث التفكير الحر، والإبداع الفائق، والأفكار الخلاقة التي تستخدم لمواجهة التحديات، وتعتمد شركات الصناعات الإلكترونية التي تتضمن ارتباطاً بالتجارة الإلكترونية، على ثقافة التكيف لأنها تمكنها من التحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها.

2. **ثقافة الإنجاز (Achievement Culture):** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والإنجاز، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والعدائية، والمبادأة الفردية،

وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمشاركة لإنجاز النتائج، التأكيد هنا على الفوز وإنجاز أهداف وطموحات محددة (The Glue) الذي تمسك به المنظمة معاً، فمثلاً نظام (Siebel Systems) بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الإنجاز.

3. ثقافة الارتباط (Relatedness): هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدانية النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين، ويسود المنظمة مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلاً تعمل شركة كوكاكولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.

4. ثقافة التناسق والثبات (Consistency and Stability): هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق؛ للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، وتكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيراً سريعاً، إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، وينتج عنها غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ويكثرون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تحصل تغيرات في البيئة، ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة (Pacific Edge Software)، إن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدراً من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.

يمكن أن تكون الفئات الأربعة جميعها لثقافة المنظمة ناجحة فضلاً عن امتلاك المنظمات قيماً تضعها بفتة معينة بدرجة أكبر من غيرها، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية ويعتمد على حاجات البيئة وتركيز المنظمة، فالمديرون مسؤولون عن غرس (Instilling) عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.

## أبعاد ثقافة المنظمة (Dimensions of Organization's Culture)

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، ويستدل على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال: (الخفاجي، 2009).

### 1. خصائص تلك الثقافة، إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.
- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الاستقرار.

### 2. دلالة عناصر المنظمة، والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تأريخ المجموعة.
- لغة الحديث النموذجية المستخدمة في المجموعة في بيئتها.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

### 3. الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية للحصول

على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.

4. **محيط المنظمة:** حدد (Schein, 1985) ستة أبعاد مفترضاً أنها انعكاس لحالة

تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:

- **انتظامات سلوكية (Behavioral Regularities):** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن (Induction Ceremonies) لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
- **القيم المهيمنة (The Dominant Values):** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها، مثلاً: عندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدداً من الأهداف والسياسات لإنجازها.
- **الأعراف والتقاليد (Customs and Traditions):** هذه أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم، منها مثلاً: معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
- **القواعد (Rules):** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
- **الفلسفة (Philosophy):** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقلياً بوصفها أساساً للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم. وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.
- **المناخ (Environment):** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات، وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة، وتصميم لمجالات عامة، تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة، إذ يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.

ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيء القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة.

## عناصر نسيج ثقافة المنظمة (Elements of Organizational Culture)

حدد (Balogun & Hailey, 2004) عناصر النسيج الثقافي بعنوان رسم خارطة

ثقافة المنظمة وإعادة رسمها بالآتي:

- الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطاً بين أجزاء المنظمة، إذ تصف هذه طريقة قيام الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة عملية لها، وقد تزود بجدارة منظمية مميزة ومفيدة، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الأشياء (الأعمال والواجبات) التي تحدث. وربما تواجه المنظمة صعوبة تغير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها.
- الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعار الشركة، والمكاتب، والدوائر، والسيارات، واللافتات، أو نوع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام، فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.
- نظم الرقابة الرسمية، والقياسات، ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة والعاملين وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.
- المراسم (Ceremonies): أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم، (مثلاً لإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
- الشعائر (Rites): مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. (مثلاً: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين).
- الطقوس (Rituals): وهي طقوس/ احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. (مثلاً: فترة استراحة يومية لتناول

القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.

• القصص والأساطير (Stories & Myths): القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيداً ، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والحفاظ عليها، أما الأسطورة/ الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/ شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

• الأبطال (Heroes): الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها؛ ويقدمون دوراً أنموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

• نجوم غير عاديين (Superstars): وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.

• الرموز واللغة (Symbols & Language): الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث نوعية، أو علاقة تخدم بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس؛ مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

• الروايات الشعبية (Folk - tales): وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.

• القصص البطولية (Saga): وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

- الإيماءات (Gesture): وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.
- البيئة المادية (Physical Setting): وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

### تكوين ثقافة المنظمة (Formulation of Organization's Culture)

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، (Schein, 1985). كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولا شك في أن بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكية مساعدة وفي رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة بإستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.



وتنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساساً لتكوينها، حيث إن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، (الخفاجي، 2009).

وبعد ما تشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية: (Steers and Porter, 1990).

- إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management): وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرعاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف، وغيرها.

- أفعال وممارسات الإدارة العليا (The Acts and Practices of the Upper Management): ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- التطبيع (Normalization): وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف 'التطبيع'، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير، والتعريف، والتدريب، وغيرها.

- نظم العوائد الشاملة (Manage the Overall Returns): ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف، والتقدير، والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (Intrinsic)، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

### إدارة المنظمة الموجهة بالقيم (Value-Based Management)

لا يكفي أن تعلن المنظمة أنها تتمسك بالقيم والأخلاق في تعاملها من خلال رسالتها أو موقعها على الإنترنت، بل يجب أن تمارس عملياً ويتم تقاسم هذه القيم ونشرها في أرجاء المنظمة جميعها وأن تدعم بشكل حقيقي من قبل المديرين جميعهم وباختلاف مستوياتهم. وقد ظهر مصطلح الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management) والذي يعني الإدارة التي تقوم بتطوير، وبث، وإيصال، وسن، وممارسة القيم، ونشرها في المنظمة، ولعل أهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية. إن المديرين جميعهم باختلاف مستوياتهم وقادة فرق العمل في المنظمة جميعهم يجب أن يمارسوا هذا النمط من الإدارة حتى وإن كان هناك ثقافة منظمة فرعية لدى بعض فرق العمل بسبب طبيعة عملهم فإن الإدارة الموجهة بالقيم يجب أن يمتد تأثيرها لهم وإن هذا التأثير يمكن التأكيد من وجوده من خلال فحص الآتي: (العامري والغالي، 2008).

- وثوق الصلة (Relevance): يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة وداعمة للأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- النزاهة (Integrity): يجب أن توفر القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة للأعمال والتصرفات كلها في المنظمة.
- المثابرة (Pervasiveness): إن القيم الجوهرية يجب أن تكون مفهومة من قبل أعضاء المنظمة جميعهم.
- القوة (Strength): يجب أن تكون القيم الجوهرية مقبولة من قبل أعضاء المنظمة جميعهم.

وهنا، لابد من الإشارة إلى أهمية دور القادة الإداريين في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة. ولقد ظهر مصطلح آخر يتعلق بالقائد الرمزي (Symbolic Leader) الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة بحيث يرسخ ويبنى ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار. إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من

العاملين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد، وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل، وتسند الولاء الوظيفي، بحيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من هذه المنظمة العريقة.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك وسيلة للتمييز أو قراءة الاختلافات الموجودة بين الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة تختصر بالرموز (scores) والتي يعطي كل حرف منها دلالة مرتبطة بالإجابة عن سؤال معين، كالآتي:

- S: (Structure) إلى أي مدى يكون هيكل المنظمة متماسكاً أو رخواً؟  
 C: (Change) هل القرارات موجهة لإحداث التغيير أو أنها أسيرة للواقع الراهن؟  
 O: (Outcome) ما هي النتائج أو العوائد التي تقيم بشكل كبير؟  
 R: (Risk taking) ما هو المناخ السائد لتقبل المخاطرة والإبداع؟  
 E: (Empowerment) إلى أي مدى يتم نشر مبدأ التمكين واندماج العاملين في المنظمة؟  
 S: (Style) ما هو الأسلوب التنافسي المعتمد داخلياً وخارجياً؟

### تغيير ثقافة المنظمة (Changing of Organizational Culture)

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وتحديد العوامل الأساسية، والتأثيرات الرئيسة المحدثة له، ومعرفة مراحله وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه وما يتطلبه من إستراتيجيات للتعامل معه، وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات تجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، والدروس المستفادة منها، وعلى التعرف إلى الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم.

أما الخطوة التالية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها وفق أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً يتم

تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة ونحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف، (السكرانة، 2009).

وغالباً ما يرتبط تغيير الثقافة المنظمة بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها (Pearce, II. & Robinson, 1988):

1. تغيير هيكل المكافأة: إذ إن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
2. توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة.
3. الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
4. على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.
5. الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصاً عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد.
6. المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجالات المنظمة).

### تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

#### (The Impact of Organizational Culture on the Organization)

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية، (حريم، 2003).

- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة

(Effectiveness of the Organization)

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريها (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، (Daniel, 1991).

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare)، وغير قابلة للتقليد، (Veekay, 1993).

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، (Bernard and Byles, 1987)، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، (Kotter and Heskeet, 1992).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة - وداعمة - لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، (Pringle and Jennings, 1988).

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعاييراً وتقاليداً تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية، (Bernard and Byles, 1987).

- **اثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمية (Organizational Structure)**  
تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)؛ وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، (Robbins, 1990).

- **اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي (Organizational Affiliation)**  
يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، (Steers and Porter, 1990).

### أسئلة الفصل الحادي عشر

1. عرف ثقافة المنظمة، ثم بين أهميتها في تعزيز أو تدهور الأداء.
2. ما هي أهم الخصائص التي تصف الصورة الإجمالية لثقافة المنظمة؟
3. ما هي أهم وظائف ثقافة المنظمة؟
4. اشرح باختصار أنواع ثقافة المنظمة.
5. يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، اشرح هذه الأبعاد وباختصار.
6. أذكر عناصر نسيج ثقافة المنظمة.
7. ما هو المقصود بالثقافة المرئية والثقافة الجوهرية؟
8. ناقش كيف تتكون ثقافة المنظمة.
9. ما هو المقصود بإدارة المنظمة الموجهة بالقيم؟
10. اذكر الإجراءات اللازمة لتغيير ثقافة المنظمة.

### مصادر الفصل الحادي عشر

1. الخفاجي، نعمة عباس، ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
2. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).
3. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
4. حريم، حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، (1997).
5. حريم، حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (2003).
6. عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، (1994).
7. Balogun, J., & Hailey, V. H., Exploring Strategic Change, 2<sup>nd</sup> ed., (Series Editors: Gerry Johnson & Kevan Scholes), England, Prentice Hall., (2004).
8. Bernard Arogyawwamy and Charles M. Byles, , "Organizational Culture: Internal and External Fits, Journal of Management", Winter, (1987).
9. Daniel, Robey, "Designing Organizations", 3th ed., Homewood, III: IRWIN, (1991) .
10. Denison, D.R., & Mishra, A.K., Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness, Organization Science, (1995).
11. Huczynski, A. A., & Buchanan, D.A., Organizational Behavior., 6<sup>th</sup> ed., Financial Times., Prentice Hall., (2007).
12. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., Exploring Corporate Strategy, Text & Cases, 7<sup>th</sup> ed., England, Prentice Hall., (2006).
13. Kotter and Heskett, "Corporate Culture and Performance", New York, The Free Press, (1992),.



14. Martin, J, "Organizational Behavior", 2<sup>nd</sup> ed., Canada, Thomson., (2001).
15. Pearce.II & Robinson, J., "Stratigic Manegment: Strategy Formulations Implementation", Irwin Inc., 3<sup>rd</sup> ed, (1988).
16. Pringle, Jennings, and Logenecker, "Managing Organizations: Functions and Behavior", Columbus, Ohio: Merrill, (1988).
17. Robbins, Stephan "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3<sup>rd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall, Inc, (1990).
18. Robbins, S.P., & Judge, T.A., "Organizational Behavior", 12<sup>th</sup> ed., New Jersey Prentice Hall., (2007).
19. Robert, Kreitner and Angelo Kinicki, "Organizational Behavior", 2<sup>nd</sup> ed., Homewood, III: IRWIN, Inc, (1992).
20. Schein, Edgar, "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey– Bass, Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass, Addison – Wesley, (1985).
21. Steers and Porter, "Motivation and Work Behavior", Robbins, Organization Theory(1990).
22. Veekay Narayanan and Raghaw Nath, "Organization Theory", Homewood, III: IRWIN, (1993).
23. Warren Gross and Shula Schichman in Kreitner and Kinicki, "Organizational Behavior".
24. Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., "Strategic Management and Business policy", 9<sup>th</sup> ed., Prentice – Hall, New Jersey, (2008).

## إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

### مقدمة

مفهوم التغيير التنظيمي

دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته

عملية (مراحل) التغيير التنظيمي

إدارة عملية التغيير التنظيمي

معوقات التغيير التنظيمي

أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي

خصائص التطوير التنظيمي

أهداف التطوير التنظيمي

مراحل التطوير التنظيمي

الصحة التنظيمية

نجاح التطوير التنظيمي

أسئلة الفصل الثاني عشر

مصادر الفصل الثاني عشر

## الفصل الثاني عشر

### إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

### (Managing Organizational Change and Development)

#### الأهداف التعليمية

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:
1. توضيح مفهوم التطوير التنظيمي وتحديد الأسباب والقوى التي تدفع للتغيير.
  2. وصف مراحل خطوات التغيير التنظيمي.
  3. توضيح إدارة عملية التغيير التنظيمي.
  4. فهم معوقات التغيير التنظيمي.
  5. تحديد معوقات التغيير التنظيمي.
  6. معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
  7. تحديد أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وما هي فوائده.
  8. معرفة مفهوم وماهية التطوير التنظيمي.
  9. تحديد خصائص التطوير التنظيمي.
  10. شرح وسائل نجاح التطوير التنظيمي.

#### مقدمة (Introduction)

لم يكن التغيير في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستوجب تبني إستراتيجية تغيير مناسبة لمواجهة مثل الشح في مصادر التمويل، أو التوجه نحو سوق جديدة أو عملاء جدد داخلياً أو خارجياً، أو الحاجة الملحة لزيادة الإنتاجية من السلع والخدمات وحل ما يعيقها من

المشكلات، أو المحافظة على روح الخلق والإبداع في المنظمة وغيرها، (Thompson, 1998).

ويعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها كأن تتحول المنظمة من مستجيب للأحداث (reactive) بعد وقوعها، إلى مبادر (proactive) يعتمد في استجابته على التخطيط الواعي والاستعداد المسبق، ولا يمكن للتغيير أن يتم إلا إذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية.

والتغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارة التغيير من جهة، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة والروح المعنوية من جهة أخرى، ويأتي التغيير بمعنى التجديد (renewal) الذي يتضمن عملية تغيير راديكالي يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغيرات البيئية ومساندة الجهود في ذلك معنوياً وإدارياً وفنياً، (Rubuch, 1995).

وتختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة إلى أخرى، وذلك وفق طبيعتها وسرعة التغيير فيها فكلما زادت سرعة التغيير في البيئة، كثرت المشكلات والآثار الجانبية التي تخلقها، وزادت الحاجة للتغيير التنظيمي، وفي الوقت الحالي، تبين صحة المقولة الشائعة الوحيدة الثابت هو التغيير؛ وذلك نظراً لسرعة التغيير التكنولوجي والاجتماعي والبيئي.

### مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change)

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي تنزيل العزيز الباري ﷻ ﴿ذَلِكَ يَأْتِكُ اللَّهُ لَمْ يَكْ مُغَيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ [الأنفال: 53]، وقال ثعلب: حتى يغيروا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقاً شاسعاً بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى

شيء آخر تماماً، أما التغيير في الشيء يعني فإنه بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها.

أما التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.

كما عرفه سعيد يس عامر بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.

أما كامل محمد المغربي فقد عرفه بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر خلافاً لغيره من التنظيمات.

في حين عرف ناثل عبد الحفيظ العوامل التغيير بأنه أنتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة.

وعرف هيج التغيير بأنه تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة.

إن هذا التغيير التنظيمي قد يكون: (منصور والحفاجي، 2010).

1. التغيير المخطط (Planned Change): وهو التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية منظمة في إطار برامج تضعها الإدارة وتقوم على أساس الإستشراف أو التنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداث معينة لغرض تهيئة المنظمة لتكون فاعلة وكفؤة في بيئة عملها المستقبلية، وفي العادة فإن المنظمات المبادرة والتي تمتلك قدرات وإمكانات لإجراء تغييرات جزئية أو شاملة راديكالية هي أفضل بكل تأكيد لأنها تستهدف من ذلك جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار، بمعنى أن برامج التغيير المخطط هي حالات من التحسين المستمر تأتي في إطار مبادرة وجاهزية واستجابة لما يجري من أحداث متوقعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وحتى تلك المنظمات ذات الخبرة والتجربة قد تجد نفسها يوماً ما أمام حالات طارئة وفجائية.

2. التغيير الطارئ (Emergency Change): قد لا يكون هذا التغيير استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها، وإن هذه التدريجية في الاستجابة قد لا تكون بسبب محدودية رؤية تداعيات الأحداث مستقبلاً وعدم القدرة على التنبؤ بنتائجها، وهكذا ينبغي أن تعمل إدارة المنظمة على زيادة جاهزيتها واستعداداتها للتعامل مع الأحداث الطارئة والمفاجئة، فبعض المنظمات تتمتع بمرونة أعلى لغرض الاستجابة لحالات التذبذب بالطلب بصورة عشوائية ومفاجئة، والبعض الآخر تحاول تقليص فترة الاستجابة السريعة والكفؤة للطلب، والتي تعني ضمناً جاهزية عالية لمواجهة الأحداث والطوارئ.

وإذا ما انتقلنا إلى حالة أخرى من حالات التغيير فإننا نتكلم عن التغيير، وهو حالة طبيعية تواجه المنظمات ولا يمكن تجنبها بوصفها مسألة طبيعية ترد في إطار

اختلاف الزمن والمؤثرات فيه، فدورة حياة المنظمة تمثل تغيراً طبيعياً يتطلب من المنظمات أن تضع برامج للتغيير تتماشى مع منهج العمل الكفؤ ضمن هذه المراحل، وهنا يمكن القول إن الزمن كفيل يجعل كل شيء يتغير، لكن هذا التغير لا يندرج ضمن منهجية الإدارة وتفكيرها ضمن إطار برامج التغيير المعد من قبلها لتطوير المنظمة.

وتواجه الإدارات في مواقع الحياة العملية حالات من التغيير مختلفة، فالبعض من تلك الحالات تكون الإدارة ألفتها واعتادت تطوير طرق متعددة للتعامل معها، في حين أن البعض الآخر من حالات التغيير تتسم بالجدية وتحتاج إلى قدرات غير تقليدية من خلال الخروج على العادات السائدة والأنماط المنتشرة بين أعضاء المنظمة، وتنطوي هذه التوازنات على إيجاد حالات من الاستقرار الديناميكي. ففي الوقت الذي تبدي فيه المنظمة قدرة عالية على التغيير، فإن ذلك التغير يقع ضمن حالة ديناميكية مسيطر عليها من خلال آليات عمل ذات طبيعة مستقرة لكنها ليست جامدة إنما تأتي منسجمة مع حالات التغيير لتعطي أفضل النتائج، ولتوضيح ذلك فإن السيارة المسرعة في الطريق والتي تمثل حالة التغيير المستمر لمواجهة الطوارئ والأحداث الفجائية فإن هذه الديناميكية تتضمن حدود للاستقرار أثناء الحركة يتمثل بما هو متاح لدى سائق هذه السيارة لغرض كبحها وتوازنها في المواقف والحالات المختلفة، إن حصول حالة الاستقرار الكامل في هذه السيارة يعني إيقافها تماماً وبالتالي فإنها لا تصل إلى النتائج المستهدفة في المنافسة.

#### دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته

##### (Forces of Organizational Change)

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب. ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية: كالتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والحضارية، والتكنولوجية، حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، والمتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى اقتصاد المعرفة وهو: الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية

الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وهي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته فهو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، والبيئة التنافسية، والتغير في العمالة، الهيكل التنظيمي، ويشمل المجالات داخل المنظمة جميعها مثل: الرسالة، والتكنولوجيا المستخدمة، والهيكل المالي، والثقافة التنظيمية، والقوى العاملة، والمعارف الموجودة، أما قوى التغير فيمكن تبويبها في إطار مجموعتين هما: (السكرانة، 2009).

### 1. الأسباب الداخلية (Internal)

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتمثل فيما يلي:

- أ. وعي وإدراك المديرين للتغير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات إذ يمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

- ب. زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
- ج. نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي فإنها تتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

### 2. الأسباب الخارجية (External)

وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- أ. التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى التغير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.



ب. التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة لتلبية لحاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

ج. ازدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتثلة أساساً في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع، أو إنتاج متوج جديد، وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن البدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها، فمثلاً بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية كانت مقتصرة في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريباً، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافساً قوياً للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات، كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعة النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعة السيارات.

ويتوجب على وكيل التغيير أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية في التغيير: (فياض وآخرون، 2010).

- عدم التغيير من أجل التغيير فقط، وإنما يجب أن يتم التخطيط للتغيير مع بيان الحاجة له والأهداف المتوخاة وسبل تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك.
- التعاقد مع خبير خارجي إذا لم يتوفر في المنظمة مدير خبير قادر على إدارة التغيير بنفسه.
- الإعلان بكل شفافية عن الحاجة للتغيير، وكيف سيتم التنفيذ، وما تم تنفيذه ومدى فاعليته، والفوائد التي تم الحصول عليها.
- البقاء على اتصال مع العاملين في التنفيذ، وجمع أكبر قدر ممكن من التغذية العكسية عن عملية التغيير من هؤلاء العاملين أو ممن يتأثرون بها.

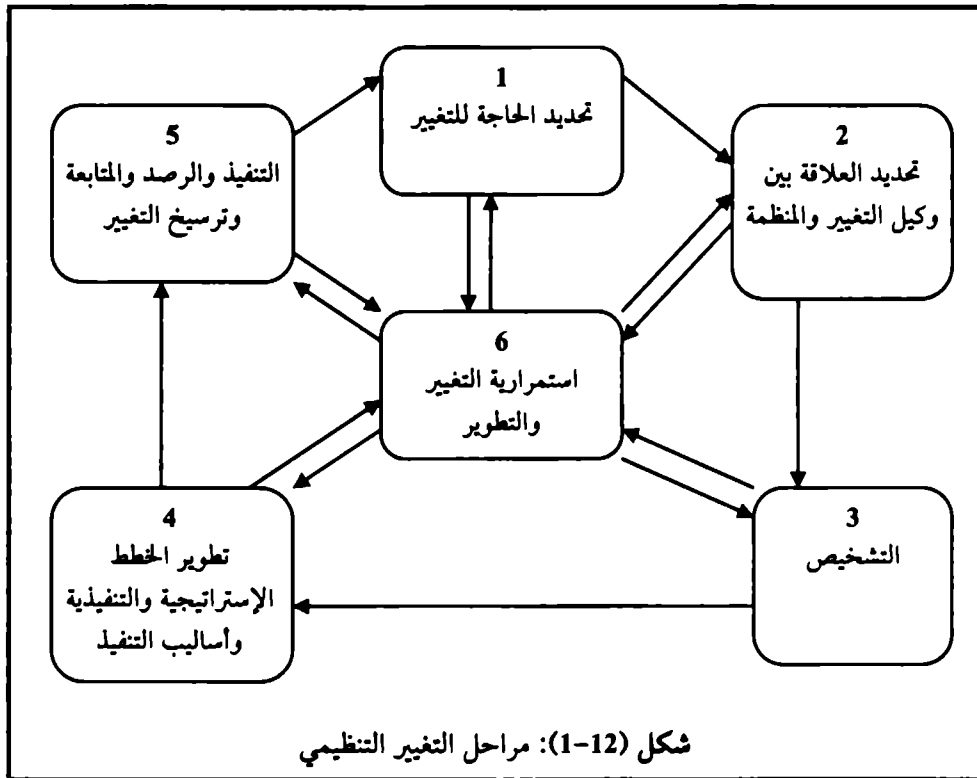
- تنظيم عملية التغيير بدقة، ووصف الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد نظام الإشراف ونطاقه ونظام التبليغ (Reporting) والرقابة، وسبل التعاون والتنسيق، مع ضرورة وجود جهة واحدة في رأس الهرم الإداري للتغيير تكون مسؤولة في النهاية عن إدارة عملية التغيير.
- تفويض الصلاحيات ما أمكن، مع إعداد العاملين مسبقاً ليكونوا قادرين على إنجاز العمل وتحمل التفويض، لأن ذلك يزيد من التزامهم بالعمل ومن فاعلية التنفيذ.
- لا يشكل التأخير في عملية التنفيذ مشكلة بحد ذاته، وعلى وكيل التغيير أن يتوقع ذلك بسبب كثرة الأمور الطارئة وغير متوقعة الحدوث أثناء عملية التغيير، ولكن الأهمية تكمن في فاعلية التنفيذ والرقابة والقدرة على معالجة ما يستجد من مشكلات ومعوقات أثناء عملية التنفيذ.
- الإحاطة والإلمام بشكل مستمر على ما يجري وأنه يتم وفق الخطة، ويصب في مصلحة العملاء، وأصحاب المصالح، ويحقق حاجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم بأكبر قدر ممكن.
- مواجهة الضغوط النفسية الناتجة عن عملية التغيير وضغوط العمل المصاحبة للتنفيذ، وعدم السماح للإحباط بالتأثير على فاعلية الإنجاز، ويتوجب على المسؤول أن يبدأ بنفسه أولاً، إذ لا يمكن للإنسان المثبط أن يحفز الآخرين لأن فاقده الشيء لا يعطيه.
- عدم محاولة الوقوف في وجه التغيير أو منعه للتوفير على المنظمة أو تجنب مقاومته من قبل العاملين، فالتغيير قادم لا محالة ومواجهته حتمية، وتكون مواجهة التغيير من خلال التنبؤ به، وفهمه، والتخطيط له.
- الإعلان عن الانتهاء من تنفيذ برنامج التغيير، والاحتفاء به، ومكافأة المتميزين، والإعلان عن عوامل النجاح وتحقيق الأهداف.

### عملية (مراحل) التغيير التنظيمي (Stages of Organizational Change)

تتكون عملية التغيير من سلسلة من المراحل أو الخطوات المتتابعة بهدف التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي، وتشكل عملية التغيير التنظيمي نظاماً مستمراً ما دامت

المنظمة على قيد الحياة، وأهداف التغيير التنظيمي طويلة الأجل، فعندما يتم تطوير المنظمة إلى مستوى معين، يتم التخطيط لمستوى آخر أكثر تقدماً، وتكيفاً من المتغيرات البيئية المتوقعة.

والشكل (1-12) يبين المراحل الستة لعملية التغيير التنظيمي (Harvey & Brown, 2001).



Source: Harvey, Don & Brown, Donald (2001). An Experiential Approach to Organizational Development. Prentice Hall, N.J., CHL.

والمراحل، هي:

1. تحديد الحاجة للتغيير (Anticipating Need for Change): يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم، لما لذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته،

وتنشأ الحاجة للتغيير عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي أو مع المنافسين أو قياساً بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها.

2. **تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة (Developing Consultant-Client Relationship):** قد يكون وكيل التغيير (Change Agent) أحد المديرين في المنظمة أو لجنة من الإداريين أو خبير من خارج المنظمة، يتم في هذه المرحلة تكوين الانطباع الأولي لكل من وكيل التغيير والمسؤولين في المنظمة، كما يتم تبادل الآراء والتوقعات حول عملية التغيير واحتمالات النجاح أو الفشل، والأدوار، والتسهيلات التي يتوقعها كل طرف من الآخر، ويتم أيضاً توقيع عقد بين الطرفين يبين الشروط والواجبات لكل طرف، وتتم الإجراءات كلها بمعرفة الطرفين وموافقتهما.

3. **إجراءات المعاينة والتشخيص (Inspecting and Diagnosing Phase):** تستهل هذه المرحلة بجمع معلومات شاملة وكافية عن المنظمة ككل وتوظيف هذه المعلومات في تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وتحديد الأسباب المحتملة لتلك المشكلات، وفي هذه المرحلة يتوجب استبعاد العواطف كي لا تؤثر على عملية التشخيص، إن النية الصادقة للتطوير لدى الإدارة ومالكي المنظمة (Client) مهمة جداً لنجاح عملية التطوير ونجاح المنظمة، وإلا فإن فشل التطوير سيقضي على المنظمة إن أجلاً أو عاجلاً، بسبب التكلفة الباهظة للتطوير، وقد يستدعي الأمر جمع المعلومات على مراحل يتم في كل منها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعمقة، وذلك وفق مقتضيات الأمور.

4. **إعداد الخطط الإجرائية والإستراتيجيات والأدوات (Preparing Action Plane, Strategies and Techniques):** يتم في هذه المرحلة تحديد برامج التغيير، وسياساته، وإستراتيجياته، وأدواته، والتدخلات الميدانية، بهدف حل المشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة، ومازال الكثير من خبراء التطوير الإداري يستخدمون أسلوب (كيرت ليفن) في التطوير والذي يتمثل في التدريب المخبري والبحوث الإجرائية، ومن الأدوات شائعة الاستخدام في التطوير التنظيمي: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الشبكة القيادية (Managerial Grid)،

وضع الأهداف (Goal Setting)، بناء الفريق (Team Building)، والاعتمادية بين المجموعات (Team Interdependence/ Intergroup Development).

5. التطبيق (Executing)، ويتم من خلال:

أ. تحديد الذات، الرصد والمتابعة، والاستقرار والتثبيت: تطبيق برامج التغيير بحاجة إلى متابعة ورصد ورقابة من أجل جمع البيانات عن الأداء، واستقبال التغذية العكسية لردود فعل العاملين على الوضع الجديد، وتحديد مدى فاعلية برامج التغيير. وفي حالة قبول العاملين للتغيير وحل المشكلة، فإن برامج التغيير بحاجة إلى ترسيخ بحيث يتعود العاملون على الوضع الجديد ويشعرون بالاستقرار والألفة معه، وفي كثير من حالات فشل برنامج التغيير الجديدة، يعود إلى مقاومة العاملين للتغيير ورغبتهم في العودة للحالة السابقة أو الحاجة الراهنة، وقد أثبتت كثير من المنظمات أن نشر ثقافة التغيير بين العاملين وتبني برامج التغيير الذاتية (Internalized Change) أكثر جدوى وأقل تكلفة من الاعتماد على الخبر الخارجي.

ب. التحسين المستمر: كما أن بيئة اليوم سريعة التغيير، فإن التكيف معها يتطلب من المنظمات الاستمرار في التطور وتحسين الأداء والعمليات والفعاليات التي تقوم بها، حتى لا يأتي الوقت الذي تجدد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيه وتضطر لترك السوق، إن نشر ثقافة التغيير بين العاملين ومشاركتهم في النقاشات الدائرة حول سبل التكيف مع التغيرات البيئية من العوامل المساعدة في تقليل مقاومة التغيير وإمحاء برامجها.

6. استمرارية عملية التغيير والتطوير ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها (Managing Organization Change).

**إدارة عملية التغيير التنظيمي (Managing Organizational Change)**

تناول كثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، ولكن سنكتفي بمناقشة نموذج كيرت ليوين وزملائه ونموذج (Ivancevich) ونموذج (Kotter) في التغيير.

لقد طور ليون نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

يقترح كيرت ليون (Kurt Lewin): أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل، وهي:

1. إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات، والقيم والعادات، والممارسات، والسلوكيات الحالية للفرد مما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - والضغط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية، وانخفاض الأرباح،... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة، (John, 1991).

إن هذه المرحلة هامة جداً وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف المرحلة كما يعتقد (Fulmer) إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ويعتقد شين (Schein) بأنه يمكن - إذابة الجليد - اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملاءمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير، (Robbert, 1992).

2. التغيير (Changing): وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليباً ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات، أو المهام، أو الأداء، أو التقنيات، أو الهيكل التنظيمي... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، ويشير (Schein) إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير (Change agent)، وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير. ويجذر لوين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

3. إعادة التجميد (Refreezing): وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

## معوقات التغيير التنظيمي

### (Challenges Faced by Organizational Change)

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير، فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب، لا ينخرط في عملية التغيير، ويقاوم التغيير، ويعيق تحقيق الأهداف بفاعلية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها، ويكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة (Status Quo)، ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي: (فياض وآخرون، 2010).

1. **عدم التاكيد (Uncertainty):** كون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه، ولعدم التاكيد جانبان، يتعلق الأول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على الشخص أو على مستقبله الوظيفي (Fear of the Unknown)، ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير (Disruption of Routine).
2. **فقدان بعض المزايا أو المنافع (The Loss of Some Benefits):** بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق (the loss of Comfort Zone)، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب، والعلاوات، والتأمينات، والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا، ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.
3. **فقدان قوة المكانة الوظيفية (Loss of the Power of Functional Status):** أي موظف يقاوم التغيير إذا أفقده مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف، وينطبق ذلك أيضاً على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما



يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.

4. **تهديد الأمن الوظيفي (Jop Security Threat):** يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة، وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك، خوفاً من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.

5. **تفكيك الروابط الاجتماعية (The Disintegration of Social Ties):** عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصداقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.

6. **الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Commitment to the Principles and Labor Standards):** يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي بوصفها مجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء (Peers' Pressure)، فأي تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

#### **أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي**

##### **(Methods to Overcome Resistance of Organizational Change)**

إذا كانت عمليات التغيير مخططة ومصممة من قبل الإدارة وفق أساليب ممنهجة، حينئذ يتطلب الأمر من الإدارة معرفة مواقف الأفراد والمجموعات من عمليات التغيير تلك، فإذا كان موقف الأفراد والمجموعات سلبياً معبرين فيه عن عدم رضا وقبول إجراء التغيير فإن هذا الأمر يمثل مقاومة للتغيير يفترض البحث والتقصي عن الأسباب الحقيقية التي دعت إلى هكذا موقف.

فإذا ما أرادت المنظمة أن تجري تغييراً ناجحاً عليها أن تحدد الأسباب الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير هذه، وتوجد العديد من المداخل والأساليب التي يمكن

استخدامها للتقليل من مقاومة التغيير علماً أن هذه المداخل والأساليب جميعها ميزات محتملة وعيوب وإشكالات إذا لم تطبق بشكل ملائم يتماشى مع واقع وطبيعة مقاومة التغيير الموجودة، وأهم هذه المداخل العامة ما يلي: (منصور والخفاجي، 2010).

1. التعليم والاتصال (Education and Communication): وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.

2. المشاركة (Participation): إن إشراك الأفراد والمجموعات في صلب عملية التغيير ومنذ بدايتها تصميماً وتنفيذاً ومتابعةً وتقييماً يساهم في توليد فهم أفضل ومتكامل حول عملية التغيير ومقاصدها، يؤدي هذا إلى إيجاد حالة من الالتزام الإيجابي تجاه نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنظمة من ورائها.

3. التفاوض والقبول (Negotiation and Accepting): إذا ما أحسنت الإدارة تشخيص أسباب مقاومة التغيير وتبين لها ضرورة إجراء مساومات جماعية ومفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير كالتقابة مثلاً، فإن هذا الأمر يسهل التغلب على هذه المقاومة، ويمكن أن يكون نقص المعلومات أو خطأها أو عدم دقتها سبباً في تهويل الآثار السلبية للتغيير، وهنا تأتي المفاوضات وبرامج الاتصالات والتثقيف لتؤدي دورها الإيجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.

4. دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير (Facilitation and Support): فهذا الدعم يعتبر ضرورياً وحيوياً للتقليل من مقاومة التغيير لكون الإدارة العليا تشكل العنصر الراعي لمصالح الأطراف جميعها.

5. المرونة في إعادة ترتيب تشكيل برنامج التغيير (Flexibility): حيث تسمح هذه المرونة بجعل هذا البرنامج أكثر جاذبية وقبولاً للأطراف التي تبدي معارضة أولية للتغيير، تستطيع الإدارة انتقاء حزمة من هذه الأساليب والتي نعتقد أنها تكمل بعضها الآخر.

6. التحكم والاستمالة (Manipulation and Cooption): وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.

7. الإكراه الصريح والضمني (The Explicit and Implicit Forcing): استخدام القوة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكنة اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير.

### فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

#### (Advantages of Change Resistance)

يرى (Klein Donald, 1996) أن كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية ليست سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية: (العميان، 2008).

1. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .

2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة.

4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ونلخص القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة (ووسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات ومقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين يتأثرون بالتغيير.

## التطوير التنظيمي (Organizational Development)

يشكل التطور التنظيمي أحد عمليات المنظمة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، لقد تطور موضوع التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة التراكم المعرفي، لذلك يبدو مفهوماً مرادفاً لمفاهيم أخرى عديدة، كما أنه يحتوي نماذج متعددة تختار إدارة المنظمة ما يتلاءم منها مع جاهزيتها وقدرتها لكي تصل إلى ما تريد معبرة عن ذلك بجهود مكثفة تضمن نجاح عمليات التطوير التنظيمي.

### مفهوم التطوير التنظيمي

#### (The Concept of Organizational Development)

يمثل التطوير التنظيمي جهوداً متكاملة ومنهجية تمارس في منظمات الأعمال ضمن مناهج ومداخل مختلفة لترتقي بالفاعلية والأداء الفردي والجماعي والمنظمي. لذلك يعرف بكونه عمليات نظامية يطبق من خلالها الممارسات والمبادئ الخاصة بالعلوم السلوكية، وتهدف إلى إنجاز كفو للأهداف على مختلف المستويات في المنظمة.

إن التطوير التنظيمي يمثل براجماً وجهوداً بعيدة الأمد لتحسين وارتقاء قدرات المنظمة في البقاء من خلال إحداث تغيرات إيجابية لحل المشكلات وتجديد عمليات المنظمة. ومن هنا فإنه يتضمن التحرك باتجاه تشكيل منظمات متكيفة قادرة على تحقيق إنجاز متميز في إطار متكامل مع الرغبات الفردية والأهداف المنظمة في النمو والتطور.

ويعتبر التطوير التنظيمي امتداداً للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

وهناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- لقد عرفه (Wendell French) بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، (العميان، 2008).

- التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها، (القريوتي، 2000).
  - هو عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها.
  - جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (اللوذي، 1999).
  - عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات، ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية (الدهان، 1992).
- ونلاحظ أن التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي متعددة لكنها لا تختلف في مضمونها.

- لقد تم التعبير عن التطوير التنظيمي باعتباره جهوداً منهجية تأخذ الصفات الآتية:
1. مخططة: إن هذه الجهود توضع في إطار عملية تخطيطية متكاملة ورؤية متجددة وفقاً لحالات ارتقاء عمل المنظمة.
  2. كلية المحتوى: إن هذه الجهود تشتمل على المنظمة بكيانها المتكامل أو لأجزاء رئيسة منها.
  3. تدار من قبل الإدارة العليا: ولكي تحقق هذه الجهود النجاح يفترض أن يكون دعم ومساهمة الإدارة العليا واضحا فيها، وهنا فإن الإدارة العليا تمثل دور وكيل التغيير المتدخل لإحداث تحول نوعي محسوس يساهم في زيادة قدرات المنظمة في المنافسة والأداء المتميز. كما أن هذا الدعم يعطي انطباعاً إيجابياً بكون حالة التطوير مرغوبة في حياة المنظمة، وهو ما يعزز التزام العاملين في هذه الجهود.

4. تصب هذه الجهود باتجاه زيادة صحة المنظمة وفعاليتها: فإن التطوير التنظيمي يمثل جهداً ارتقائياً تصاعدياً مستمراً يساهم في نقل المنظمة من وضع حالي إلى وضع جديد أفضل معبراً عنه برؤية تجعل المنظمة متميزة في بيئة المنافسة.
  5. تمثل هذه الجهود تدخلات مخططة في مختلف مراحل المنظمة وحيوية عملياتها، باستخدام المعرفة المنهجية للعلوم السلوكية: هكذا فإن حقل التطوير التنظيمي يمثل تداخلات منهجية ومعرفية لمختلف العلوم السلوكية مثلاً: النفس، والاجتماع، والنفس الاجتماعي والإدارة، والتنظيم.
- ولكي تجني جهود التطوير التنظيمي ثمارها فمن الضروري التأكيد على طبيعة التداخل والتفاعل بين مختلف مكونات المنظمة بوصفها أنظمة فرعية يتعلق بعضها بالجانب التكنولوجي، أو الهيكلي، أو القيمي، أو الإداري، أو النفسي، أو غيرها. فإذا كانت جهود التطوير التنظيمي مركزة على واحد من تلك الأنظمة دون إغارة أهمية لطبيعة علاقاتها وانعكاساتها على الآخرين ربما تهدر هذه الجهود ولا تأتي بالتأثير المرجوة منها.

### خصائص التطوير التنظيمي

#### (Characteristics of Organizational Development)

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسة تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي: (الخضري، 1993).

1. قيادة التغيير (Leading Change): التطوير التنظيمي يقود التغيير حيث إنه يمثل إستراتيجية مصممة لإحداث تغيير شمولي، ومن ذلك فإن جهود التغيير موجهة لتحقيق أهداف تلك الإستراتيجية التي صممت أصلاً لحل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة وتم تشخيصها في مرحلة ما قبل إعداد الإستراتيجية.
2. التعاون (Cooperation): تأتي جهود التغيير الذي يقوده التطوير التنظيمي تعاونية في طبيعتها وتستوجب مشاركة العاملين (Participation) من أجل أن يتبنوا العمل ويلتزموا بتحقيق أهدافه.

3. أداء العاملين (The Performance of Employees): يركز التطوير التنظيمي على طرق أداء العاملين لتغييرها نحو الأفضل ليصبح أداؤهم أكثر كفاءة وجودة.
4. الطابع الإنساني (A Humanitarian Nature): تعتمد جهود التطوير على القيم الإنسانية، وبذلك فإنه يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال استغلال طاقات الأفراد بطريقة علمية إنسانية.
5. النظامية (Systemic): يعتمد التطوير التنظيمي على مبادئ نظرية النظم، إذ إنه يعتبر جميع الوحدات الإدارية والأقسام والجماعات والأفراد نظاماً فرعية (Subsystems) في المنظمة، إذ يأخذ القائمون على شؤون التطوير بعين الاعتبار العلاقات التبادلية والاعتمادية ودرجة التكامل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية في المنظمة.
6. جهد عملي منظم (Practical Systematic Effort): تشخيص مشكلات المنظمة، وإعداد إستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويضمن حل المشكلات، وتطبيق تلك الإستراتيجيات، وتحقيق الأهداف يتم بموجب جهود علمية بحثية وتطبيقية بحتة. فلا مجال للتخمين والارتجال والعشوائية، كما أن الفشل لا يعني نهاية المطاف، وإنما يعاد تشخيصه وتقصي أسبابه، وحله بموجب خطوات علمية مدروسة.

#### أهداف التطوير التنظيمي

##### (Objectives of Organizational Development)

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي: (الدرة، 1995).

1. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها فالإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفاعلية، لذا فإن التطوير التنظيمي يدعمها.
2. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هي الهدف الأساس من جهود التطوير التنظيمي.

3. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
4. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
5. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وتحقق الذات، والتأثير في وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.
6. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وافتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
7. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
8. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
9. إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي، أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، ومن هناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.
10. إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين الأنظمة الفرعية جميعها في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.
11. ومجمل القول، فإن ما يثار من جدل وما يدور من خلاف حول سلامة قصر التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية في التنظيم من عدمها، وحول العودة به إلى التنظيم غير الرسمي، ومقولات التون مايو بشأن العلاقات الإنسانية كلها



دعوات تقتضي وتتطلب تحديد موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر ومن تطوره ومسيرته.

### مراحل التطوير التنظيمي

#### (Stages of Organizational Development)

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهداً منظماً وعملية مستمرة بدلاً من أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محدودة، وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير التنظيمي، فقد ميز (Lawrence & Lorsch) خمس مراحل للتطوير التنظيمي، وهي: (فياض وآخرون، 2010).

1. الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير.
  2. تحديد العلاقة بين خبير التغيير وبين المنظمة.
  3. جمع البيانات والمعلومات.
  4. التشخيص وتحديد المشكلات.
  5. وضع خطة العمل.
- وحتى تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل كامل وناجح فلا بد من توفر الشروط التالية:

1. مبدأ التنافسية.
2. المرونة.
3. قابلية التعلم والتدريب.

#### الصحة التنظيمية (Health Regulatory)

تشبه صحة المنظمة صحة الفرد، فكما لا يمكننا أن نقول عن الفرد الذي يؤلمه شيء أنه بصحة جيدة، فلا يمكن أن نعتبر المنظمة التي تعاني من خلل ما أنها بصحة جيدة، وبالرغم من أن مفهوم الصحة التنظيمية كما في حالة الأفراد يختلف من منظمة لأخرى، فإن الصحة التنظيمية مفهوم شمولي يتضمن قدرة المنظمة على الأداء

بفاعلية، والتكيف بشكل ملائم، والتغيير بشكل مناسب، والنمو بجهود ذاتية، فالأداء بفاعلية جزء من الصحة التنظيمية التي تتضمن الأبعاد العشرة التالية: ( Organization Health Diagnostic, 2009).

1. التركيز على الأهداف التنظيمية (Focus on Organizational Goals): من حيث الوضوح والقبول والدعم والتأييد اللازم لتحقيقها.
2. كفاية نظام الاتصالات (Efficient Communication System): من حيث الانفتاح (Two-Way) أفقياً وعمودياً.
3. المساواة في توزيع القوة (Equal Distribution of Power): بين قائد الفريق أو رئيس المجموعة وبين بقية الأعضاء.
4. الاستغلال الأمثل للموارد (Optimum Utilization of Resources): أي توزيع الأفراد وتنظيم جهودهم دون أن يتعرضوا لضغوط العمل أو الإحباط.
5. التكايف (Concert): أي تماسك الفرد والمجموعة والمنظمة بشكل لا يؤثر على هوية الفرد، وعندئذ لن يتردد الفرد في الانجذاب للمجموعة والانتماء لها، والرغبة في الاستمرار بوصفه عضواً فيها، والتأثر بها، ومحاولة التأثير الإيجابي عليها.
6. المعنويات (Morale): أي شعور الموظفين بالراحة النفسية والرضا الوظيفي والسرور الفردي والجماعي والتنظيمي.
7. الابتكارية (Innovative): القدرة الذاتية على الابتكار والتنويع وتحمل المخاطرة، وتشجيع الآخرين على ذلك.
8. الاستقلالية (Independence): للفرد والمجموعة والمنظمة بحيث يشعر كل طرف بأنه قادر على إدارة كل ما يتعلق بعمله واتخاذ القرارات بالشكل الأفضل الذي يرتبه.
9. التكيف والتأقلم (Adjustment and Adaptation): القدرة على تحمل الضغط الناتج عن المرحلة الانتقالية المتمثلة في بقاء الحالة الراهنة كما هي في أثناء عملية التكيف مع عوامل البيئة.

10. القدرة على حل المشكلات (Ability to Solve Problems): بشكل جذري وبأقل تكلفة وجهد ممكن، وتطوير هذه القدرة بالخبرة وبمرور الوقت.

### نجاح التطوير التنظيمي

#### (Successful of Organizational Development)

إن نجاح برامج وجهود التطوير التنظيمي يعتبر أمراً ضرورياً لإدامة زخم العمل ونتائجه في المنظمة وجعل هذه الجهود ممارسات منهجية وتقاليد عمل تعتمد عليها الإدارة ويتقبلها العاملون ويساهمون في إغنائها باستمرار، وهكذا يصبح من الضروري الاهتمام المتكامل بجهود التطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي هذه المستويات جميعها تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً وفاعلاً في الارتقاء بهذه الجهود.

إن الموارد البشرية هم أداة التغيير ومجاله كذلك فإن العناية بالقدرات والإمكانات والمهارات وثقافة هؤلاء الأفراد لها انعكاسات إيجابية أو سلبية على التطوير التنظيمي، وإن العناية بوجود إدارة موارد بشرية كفؤة، تتابع تطور الجوانب غير الملموسة في المعرفة، أمر ضروري لتحقيق حالة تميز في الأداء التنافسي للمنظمة، كما أن نجاح تطبيق برامج التطوير التنظيمي يتضمن ضرورة توفير المستلزمات إلا أنها وحدها لا تكفي للنجاح إذا لم تكن القيادات العليا في المنظمة مدركة لأهمية هذه الجهود.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي، فيمكن أن نذكر الآتي: (العميان، 2008).

1. الوعي والإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية صحيحة تحكم برامج التطوير المختلفة في المنظمة، لقد أصبحت هذه الرؤية ضرورة باعتبار أن عمليات التغيير أصبحت جذرية وسريعة ومفاجئة ويتطلب ذلك من المنظمة المبادرة الفاعلة لاستباق الأحداث والاتجاهات، وليس العمل بردود الفعل قريبة الأمد وغير المؤطرة ببرامج واضحة للتطوير.

2. إغناء تجربة الإدارة والعاملين من خلال الاطلاع المركز على أساليب وتقنيات التطوير واستخداماتها المختلفة وبما يجعل من المنظمة مختبر ومركز بحثي علمي

يساهم في إغناء تطبيقات خاصة بها لتجعل من ذلك حالة تفرد وتميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.

3. جعل المنظمة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير من خلال تفعيل دور القيادة العليا في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة وهيكل تنظيمي عضوي يستجيب بكفاءة حتى للأحداث الطارئة والمفاجأة، إن دور ودعم الإدارة العليا أمر ضروري لنجاح برامج التطوير التنظيمي.

4. انفتاح المنظمة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة من خبرات الاستشاريين المخصصين مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية.

5. وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية وتبنيها من قبل الإداري، كما تقضي الضرورة توفر نظام معلومات كفؤ وفاعل ونظام حوافز عادل وكفؤ يعطي للجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدامة زخم العمل لهذه الجهود واستمراريتها.

6. إيلاء أهمية خاصة وتعزيز مكانة ودور الرواد في مجال التطوير التنظيمي من بين العاملين والمديرين، وبما يعطي مثلاً للقدوة الحسنة للآخرين بخاصة رموز التطوير والتغيير.

### أسئلة الفصل الثاني عشر

1. عرف التغيير التنظيمي، واذكر ملامح التغيير الطارئ.
2. استعرض باختصار قوى وأسباب التغيير في البيئة الخارجية والداخلية.
3. ما هي دوافع التغيير التنظيمي ومبرراته؟
4. اشرح باختصار خطوات التغيير التنظيمي.
5. ما هي معوقات التغيير التنظيمي؟
6. اشرح باختصار أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
7. عرف التطوير التنظيمي وحدد أهم صفاته.
8. ما هي أهم خصائص التطوير التنظيمي؟
9. ما المقصود بالصحة التنظيمية؟
10. ما هي معوقات نجاح برامج التطوير التنظيمي؟

### مصادر الفصل الثاني عشر

1. الخضري، محسن، إدارة التغيير، القاهرة، الدار الفنية للنشر والتوزيع، (1993).
2. الدرة، عبد الباري، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، (1981).
3. الدهان، أميمة، نظرية منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، (1992).
4. السكارنة، بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).
5. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
6. القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2000).
7. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، (1999).
8. فياض، محمود أحمد، وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2010).
9. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2010).
10. Harvey, Don & Brown, Donald, "An Experiential Approach to Organizational Development". Prentice Hall, N. J., Ch 1, (2001).
11. John, Kao, "Managing Creativity", Boston, Mass, Harvard Business School, (1991).
12. Klein Donald, some notes on the dynamics of resistance to change, Washington, D.C: national training laboratories, (1996).

13. Organizational Health Diagnostic & Development Corporation, What Is Organizational Health? Available: [http:// www.Organizational Health.com](http://www.OrganizationalHealth.com), (2009).
14. Robbert Kreitner and Angelo Kinicki, "Organizational Behavior", 2nd ed, Homewood, III Irwin, (1992).
15. Rubuch, Laura, "Downsizing: How Quality Is Affected As Companies Shrink, Quality Progress", Vol. 28, No.4, (1995).
16. Thompson, Kenneth, "Confronting the Paradoxes in Total Quality Management". Organizational Dynamics, Vol. 26, No.3, (1998).

## إدارة الإبداع التنظيمي

المقدمة

مفهوم الإبداع

حاجة المنظمات للإبداع

خصائص الإبداع

أنواع الإبداع

عناصر الإبداع

مستويات الإبداع

مبادئ أساسية للإبداع

مراحل وخطوات عملية الإبداع

العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

استراتيجية الإبداع التنظيمي

معوقات الإبداع التنظيمي

أسئلة الفصل الثالث عشر

مصادر الفصل الثالث عشر



## الفصل الثالث عشر

### إدارة الإبداع التنظيمي

#### (Managing Organizational Innovation)

##### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل يتوقع أن يكون القارئ قادراً على:

1. توضيح مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إليه.
2. تحديد خصائص الإبداع التنظيمي.
3. وصف أنواع الإبداع التنظيمي. وما هي عناصره.
4. تحديد مستويات الإبداع التنظيمي.
5. التعرف إلى المبادئ الأساسية للإبداع التنظيمي.
6. توضيح مراحل عملية الإبداع التنظيمي.
7. فهم العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات.
8. شرح إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.
9. التعرف إلى معوقات الإبداع في المنظمات.

##### المقدمة (Introduction)

يشكل الإبداع التنظيمي المظلة الرئيسة التي تبحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة، وإن جهود الإبداع تتجسد بتوجيه برامج وعمليات المنظمة كي تصبح أكثر قرباً من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف فئاتهم، وتنفق المنظمات اليوم الكثير في مجالات البحث والتطوير والإعداد والتدريب كي تساهم مجتمعة في توليد أفكار تحقق تحسناً مستمراً في عمليات المنظمة،

ويلاحظ أن الإبداع يطال مجالات عديدة، فهو لا يقتصر على الجانب التكنولوجي بل يمتد ليشمل الجانب القيمي والثقافي ومختلف الجوانب الإنسانية في المنظمة.

ولا شك في أن الإدارة تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حققت من تقدم ورقي إلا نتيجة للإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء، فالتقدم الكبير الذي نشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الإبداعية الجديدة، ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل.

لذلك ينبغي على المؤسسات كافة التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام، وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

### مفهوم الإبداع (Organizational Innovation)

الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه، وبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.

وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكلوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Galton) الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد" (أبو تايه، 2003)، كما عرفه (Smith, 1991) على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". أما روبنز

(Robbins and Coulter, 2005) فقد عرف الإبداع بأنه: القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

وقد عرف شيرمان (Schermerhorn , 1996) الإبداع التنظيمي بأنه: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

ويرى آخرون أن الإبداع هو: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب.

ويعتبر (العساف، 1995)، أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها. وينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء، فقد عرفه (أبو تايه، 2003) إنه: تغيير متطور وجديد ومحدد يهدف لجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية، وعرفته (الدهان، 1992) بأنه: الذات في استجابتها عندما تستشعر بعمق وبصورة علنية.

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة، أما (الموسي، 2001)، فقد عرف الإبداع بأنه: القدرة على تقديم جديد عما هو موجود بالفعل.

وأشار الباحثان (Daft & Noe, 2001) إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

وهنا لا بد من التعرف إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة، فقد ترجم (الصرن، 2001) كتاب (دركر) التجديد والمقاولة، على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي، وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل التحديث (Invention) والابتكار وأخيراً التحسين، فقد أشار كل من (Robbins and Coulter, 2005) إلى أن التحديث يشير إلى التوصل إلى أن فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد، ويرى أن الابتكار (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

والابتكار قد يكون مفهوماً من بين مفاهيم عديدة ذات علاقة به ومنها مفهوم الاختراع الذي يمثل ابتكاراً لشيء غير موجود سابقاً في أي مكان آخر داخل المنظمة وخارجها، ليمثل هذا الاختراع حالة جديدة تماماً، وعند مقارنة ذلك في الإبداع نجد أن حالة الإبداع تتمحور حول شيء جديد ومختلف للمنظمة ذاتها، لكنه قد لا يكون كذلك لمنظمات أخرى، وتمثل حالة الاختراع اليوم أهمية كبرى للمنظمات الرائدة والتميزة والتي تنفق كثيراً في مجال البحث والتطوير وفي مجال تعزيز الموارد البشرية المؤهلة، كما يوجد مفهوم الاكتشاف والذي يختص كثيراً بالتعرف وتحديد شيء موجود أساساً في الطبيعة لكنه يكتشف لأول مرة، ويتم التدقيق والتحسين بآليات اكتشافية، وعادة ما ينصب هذا المفهوم في مجال الفضاء وفي مجال المعادن والطبيعة والكيمياء (العلوم الصرفة والطبيعة)، لذلك تنفق الشركات العاملة في مجال الفضاء والصناعات الدوائية والكيميائية مبالغ وتنظم برامج للاكتشاف تعزز من قدرات المنظمة التنافسية بعد أن يتم استخدام فاعل لهذه المكتشفات، وأخيراً يمكن لمفهوم الابتكار أن يرتبط بعلاقة ما بمفهوم التحسين وترقية أمر ما جزئياً أو بشكل كبير، ليمثل التحسين جهود منظمة ومبرجة تحاول من خلالها المنظمة الانتقال من حالة راهنة إلى حالة أفضل ليصب ذلك في مجال زيادة قيمة المنظمة من خلال جهود التحسين هذه لقد عبر اليابانيون بوضوح عن تطوير آليات عديدة ساهمت في إيجاد

وتعزيز قدرة المنظمة في التحسين المستمر باعتبار أن أية حالة ممتازة ستصل إليها المنظمة فهناك حالة أفضل وأرقى منها، لذلك فإن هذه الجهود لا تتوقف عند حدود معينة.

كما يرى (Rami, 1994) أن الإبداع على شكلين الأول: هو الإبداع الجذري (الاختراق)، (Breakthrough) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجيء يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً.

والآخر: هو الإبداع - التحسين (التدريجي) - وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وتراكمها يحقق إبداعاً جذرياً.

### حاجة المنظمات للإبداع (Organization's Need for Innovation)

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة

للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتبنى طرقاً وأساليباً جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة و الاحتياط لمواجهةها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات (الدهان، 1992).

### خصائص الإبداع (Characteristics of Innovation)

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، وقد لخص (King & Anderson, 2002) أهم خصائص الإبداع التنظيمي بالآتي: (السكرانة، 2011).

1. الإبداع يعني التمايز (Differentiation): وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بمحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. الإبداع يمثل الجديد (Novelty): أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة (New combination): وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق (The First)، وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص (Discovery of Opportunities)، وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان (McDaniel and Bruce, 2000) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

1. زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج.
  2. تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
  3. تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال.
  4. تقليل كلف التخزين.
- وإن الإبداع يمكن أن يظهر من خلال:
1. منتجات وخدمات جديدة.
  2. طرق إنتاج جديدة.
  3. تطبيقات عملية جديدة.
  4. طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.
  5. وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج.
  6. وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات.
  7. وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

## أنواع الإبداع (Types of Innovation)

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع، نوضحها بالآتي: (اللوزي، 2010).

1. الإبداع الاختراقي: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة، بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء جديد.
2. الإبداع التجديدي: ويأخذ شكل تصميم شيء جديد، سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوماً نظرياً جديداً.
3. الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن.
4. الإبداع الانبثاقي: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل.
5. الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

## عناصر الإبداع (Elements of Innovation)

- حتى تكتمل مقومات العملية الإبداعية، فإنه لا بد من البحث في جوانب الإبداع كلها، بما في ذلك عناصره، وقد لخص (مبوضين، 2007)، هذه العناصر بالآتي:
1. الإحساس بوجود مشكلة: والعمل على تحديدها ومعرفة أسبابها ومحاولة اكتشاف العلاقة بين متغيراتها.
  2. المرونة: المرونة والانفتاح في دراسة المشكلات وتحديد الرؤية، والنظر إليها من عدة جوانب.
  3. القدرة على التفكير: لا بد من توفر القدرات الإبداعية والعمل على حمايتها وتطويرها، وتهيئة الأجواء الملائمة لظهورها.
  4. الانتماء: للمنظمة والمحافظة عليها.



5. التعاون: فالإبداع يحتاج إلى درجة عالية من التعاون والثقة.
6. توفر المهارات: وهذا يشير إلى أنه ليس كل الأفراد تتوفر لديهم طاقات إبداعية، لذلك على المنظمة أن تعمل على توفير مقومات الإبداع لدى العاملين.

### مستويات الإبداع (Levels of Innovation)

أشارت (الدهان، 1992)، إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكمل بعضها بعضاً وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد.
  2. الإبداع على مستوى الجماعة.
  3. الإبداع على مستوى المنظمة.
- والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار:

#### 1. الإبداع على مستوى الفرد (Individual Innovation)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المشابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل، ولقد كُتِبَ الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيًا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات، واستعدادات، وميول الفرد المبدع، وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الفرد المبدع يحب روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:
  - الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
  - الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
  - التلقائية والمرونة.
  - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
  - الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
  - شفافية تجاه المشكلات.
  - وضوح الرؤية.

## 2. الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation)

- وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:
- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

### 3. الإبداع على مستوى المنظمة (Organization Innovation)

- وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (Smith, 1991).
- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
  - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
  - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
  - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
  - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
  - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
  - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
  - الشدة واللين معاً.

## مبادئ أساسية للإبداع (Basic Principles of Innovation)

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's).

والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: (العميان، 2008).

1. إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل هذه المصادر جميعها بشكل نظامي.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف إلى توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3. كي يكون الإبداع فاعلاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4. الإبداع الفاعل عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في الوقت نفسه.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

## مراحل وخطوات عملية الإبداع (Stages of Innovation)

من خلال دراسة المفاهيم السابقة دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي: (الشماع وحمود، 2009).

أ. مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب. مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها، كما إن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فلماذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

د. مرحلة الحل: إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (Innovation by Adoption)، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development).

هـ. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون

غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق. و. مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

### العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

#### (Signs of Innovation in Organizations)

هناك علامات وإشارات تدل على إمكانية الابتكار في المنظمة وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات معينة وهذا يعود في جانب منه إلى أن الابتكار شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو عملية وليس هيكلًا جامدًا، وفيما يلي ذكر لهذه العلامات والإشارات: (السكرانة، 2011).

1. علامة المبدع: بدايةً من الضروري أن يكون المبدع نفسه مبدعاً، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويجب أن يغرد خارج السرب ويتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة، ومن أبرز سماتهم:

- تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف.
- النفور من الخطط، والموازنات، والبرامج المحددة مسبقاً.
- طرح أسئلة وتقديم الأجوبة غير المألوفة.
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

2. علامة الجديد ليس غريباً: إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريباً لأنه غير مألوف سابقاً، ولكن في المنظمة التي يمكن أن تكون ابتكارية يكون الجديد مألوفاً لأنه

مركز اهتمامها الأول وموضوع لقاءاتها واجتماعاتها والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياستها وبرامجها.

3. علامة التعليم والتقاسم: إن الابتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه ولكن جميع من في المنظمة يتوقعونه، وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع ويتقاسم معارفه ومعلوماته وآثاره ونتائجه لكي يكون من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة.

4. علامة المعايرة: هي الأكثر تأثيراً للإدارة على موقعها الابتكاري والمهام التي تنتظرها وعن طريق المعايرة فإن المنظمة تعرف جيداً هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة، لا يتفوق على الثاني والثالث إلا في القليل جداً الذي يكون هو الأصعب في التطوير والابتكار ولأن الثاني والثالث لن يتركا الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

5. علامة الفريق: إن الفريق أصبح ضرورة في الابتكار لأنه يوفر فرصاً أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات أقصر باستمرار، والفريق أيضاً هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة) والتعلم (قلب المعرفة الضمنية في المنظمة).

6. علامة الإدارة الإبداعية: إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم ومناصرة الإبداع فقط، بل عليها أن تمارس الجهد الابتكاري، وهذا ضروري من أجل رؤية، ورسالة وأهداف، وسياسات، ومفاهيم المنظمة الجديدة، التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما أنه ضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم والنصير للابتكار في المنظمة، والواقع أن هذا المناخ الإيجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي فإنه يدخل ضمن الابتكار الإداري لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الابتكاري من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات والمهام وعلى حساب التعلم والتقاسم للمعرفة الجديدة (الابتكار)، وإبقائها وتداولها داخل المنظمة.

## إستراتيجية الإبداع التنظيمي

### (Organizational Innovation Strategy)

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات ( Lioyd & William, 1974):

#### 1. التطوير التنظيمي (Organizational Development): والتطوير التنظيمي

عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة لتقبل الإبداع بوصفه معياراً تنظيمياً أساسياً، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

#### 2. التخصص الوظيفي (Functional Specialization): وهو قيام المنظمة بتصميم

وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة، فلتررويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا



تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3. الدورية (Periodic): ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة نفسها أو المشكلات المتشابهة.

### معوقات الإبداع التنظيمي (Regulatory Impediments to Creativity)

أشار (حريم، 2000) إلى أن الإبداع ليس بالشئ السهل تطبيقه فهناك عوامل تحد من الإبداع في المنظمات تسمى المعوقات، ويمكن تقسيمها إلى معوقات فردية ومعوقات من قبل المدير، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية.

#### أولاً: المعوقات الشخصية او الفردية

1. البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛ فمهمة الشخص المبدع هي البحث عن إجابة لتساؤلاته حتى تكتمل لديه الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة كافة لطرح الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق.

2. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق حيث إن المنطق هو مفتاح الوصول إلى الأفكار الإبداعية.

3. البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

4. السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.

5. تجنب الغموض.

6. الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأكد من مصادر معلوماته، وإن أفكاره الإبداعية ستلاقي النجاح بسبب ملاءمتها للتطبيق وقدرتها على المنافسة.
7. عدم اللعب واللهو أثناء العمل وهذا يتطلب، دوماً البحث والعمل والتقييم.
8. إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع؛ حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس بجزء منه.
9. اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.
10. الرغبة في عدم الظهور بوصفه أحقاً وخاصة عندما لا تؤمن الإدارة أو المنظمة بالإبداع.
11. انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا بالطبع يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.
12. الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمؤسسته واعتقاده بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.
13. شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لأن أفكاره الإبداعية لم تُلَقَّ طريقها للتقدير والتنفيذ فأصبح لدى الفرد قناعة بعدم جدوى عمله.

#### ثانياً: معوقات من قبل المدير

قد تشمل ممارسات المدير غير السليمة الإبداع، ويشير الكاتب كاتنر ( Kanter, 1983) إلى القواعد العشر الآتية التي تشمل الإبداع:

1. النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الأدنى.

2. إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم.
3. يطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
4. النقد مجرية، والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل بأي وقت.
5. النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامات فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
6. السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعده مراراً.
7. اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
8. التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
9. تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة، المشاركة بمسؤولية البحث عن طرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين ونقلهم؛ وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
10. وفوق كل شيء أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء مهم عن العمل.

### ثالثاً: المعوقات التنظيمية

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة؛ وقد صنفها (حريم، 2009) بما يلي:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.
3. المناخ التنظيمي غير الصحي.

4. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
5. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
6. سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
7. العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
8. عدم توفر الموارد اللازمة.
9. عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة، واختبار الأفكار والحلول الجديدة.
10. تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

#### رابعاً: المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

قد تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً يحول دون تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع والتنمية.

### أسئلة الفصل الثالث عشر

1. عرف الابتكار، وحدد معنى الاختراع، وبين علاقته بالإبداع.
2. ما الفرق بين الإبداع التدريجي، والإبداع الجذري؟ أعط مثلاً.
3. أذكر أهم خصائص الإبداع التنظيمي.
4. ما هي أنواع الإبداع التنظيمي؟
5. ناقش مستويات الإبداع التنظيمي.
6. اشرح مراحل وخطوات عملية الإبداع.
7. اذكر العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات.
8. هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة للترويج للعملية الإبداعية، ناقش هذه الإستراتيجيات.
9. ما هي ممارسات المدير التي تعيق الإبداع من قبل الأفراد؟
10. اشرح المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للإبداع.

### مصادر الفصل الثالث عشر

1. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، عمان، مطبعة الصفدي، (1992).
2. السكارنة، بلال خلف، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2011).
3. الشماع، خليل محمود وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).
4. الصرن، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا، (2001).

5. العساف، عبد المعطي، 'معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، (1995).
6. العميان، محمود سليمان، 'السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).
7. اللوزي، موسى، 'التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، عمان، زمزم ناشرون وموزعون، (2010).
8. المرسي، جمال، وإدريس، ثابت، 'السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عمل الإدارة، عمان، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2001).
9. أبو تايه، سلطان نايف، 'العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، (2003).
10. حريم، حسين، 'إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، (2000).
11. حريم، حسين، 'إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2009).
12. مبيضين، أحمد، 'الإبداع، عمان، دار الحامد، (2007).
13. Daft, Richard L, and Noe, Raymond, A. (Organizational Behavior Bandon OR: Southwestern Publishing., (2001).
14. Kanter, Rosabeth, "The Change Master, New York, Simon and Schuster., (1983).
15. King Nigel & Anderson, Neil, Managing Innovation and Change, a Critical Guide for Organization., Thomson, (2002).
16. Liloyd A. Rowe and William B. Boise, Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts, Public Administration Review, (1974).
17. Robbins & Coulter, "Management", 8<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall., (2005).
18. Schermerhorn, John, "Management", New York, John Wiley & Sons, Inc., (1996)
19. Smith, Mike, Analyzing Organization Behavior, London, (1991).